



UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"
LAMBAYEQUE



ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

TESIS

**PROPUESTA DE GERENCIA EDUCATIVA BASADO EN
LA TEORIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO
PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA IE
Nº82048 "INMACULADA CONCEPCIÓN" LA
ENCAÑADA, DURANTE EL AÑO 2012"**

Tesis presentada para optar el Grado Académico de

Maestro en Ciencias de la Educación

Con mención en Gerencia Educativa Estratégica

PRESENTADO POR:

Lic. SEGUNDO MANUEL SALAZAR YZQUIERDO

CAJAMARCA-PERÚ

2014

PROPUESTA DE GERENCIA EDUCATIVA BASADO EN LA TEORIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA I.E “INMACULADA CONCEPCIÓN” LA ENCAÑADA, DURANTE EL AÑO 2012

Lic. Segundo Manuel Salazar Yzquierdo

AUTOR

M.Sc. Wilson Idrogo Rengifo

ASESOR

Presentado a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” Para optar el Grado de MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACION CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATEGICA

APROBADO POR:

Dr. MARIO SABOGAL AQUINO

PRESIDENTE DEL JURADO

Dra. DORIS DIAZ VALLEJOS

SECRETARIO DEL JURADO

M.Sc. BELDAD FENCO PERICHE

VOCAL DEL JURADO

DEDICATORIAS

A Dios, quién guía mi camino
todos los días de mi vida.

Con mucho amor a mi madre Carmen,
a mi abnegada esposa Rocío por su apoyo constante
en esta gran tarea de superación.

A mis hijos Martín, Manuel y
Royman que son la razón de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Con gratitud y reconocimiento a todos mis docentes de la maestría por sus valiosas enseñanzas haciendo posible la realización de este trabajo de tesis.

A mis colegas de mi I.E. por su gran apoyo moral y persistencia constante que hizo posible seguir adelante en la investigación.

Y de manera especial a los Docentes: Dr. Julio Sevilla Exebio y Dr. Miguel Hugo Ramos Bazán por sus valiosas enseñanzas y apoyo constante durante el desarrollo de esta investigación, quienes hicieron posible la culminación de este trabajo.

El Autor

RESUMEN

Las demandas de la sociedad buscan en la escuela cambios que le signifiquen beneficios a la misma por lo que las instituciones educativas tendrán que proyectar una imagen donde las interrelaciones profesionales sean gratas. La investigación llevada a cabo nos lleva a darnos cuenta de las fortalezas y debilidades que presenta cada individuo las mismas que repercuten en el proceso de enseñanza aprendizaje, lo que nos lleva a proponer formas o estrategias para mejorar el clima institucional y de esta manera elevar el nivel educativo en la institución educativa.

El problema está dado por las deficiencias en las condiciones en que se desenvuelve el clima institucional de los agentes educativos, en la imagen institucional de la Institución Educativa “Inmaculada Concepción” La Encañada.

El objeto de la investigación es la Gestión Educativa Institucional, y el campo de acción el desarrollo del clima institucional para optimizar la calidad de la gestión educativa.

Constituye objetivo del trabajo elaborar una propuesta que permita el mejoramiento del clima institucional a partir del planeamiento estratégico en la I.E “Inmaculada Concepción” del distrito de la Encañada, Provincia de Cajamarca, Región Cajamarca.

El aporte teórico fundamental de la investigación radicarán en la estructuración de las estrategias necesarias para mejorar el clima institucional en la institución educativa.

La significación práctica de la investigación está dada en la concepción de las estrategias y que se pueda adecuar a la realidad existente en la Institución Educativa.

La actualidad del trabajo radica en la formulación de una propuesta, la misma que con la búsqueda de nuevas estrategias permita gestionar la escuela, permitiendo lograr un clima favorable para el desarrollo de las actividades académicas.

ABSTRACT

The demands of the society at school looking for changes that mean the same benefits as educational institutions will have to project a professional image where the interrelationships are pleasant. The investigation conducted leads us to realize the strengths and weakness of each individual which affect the teaching-learning process and the time to suggest ways or strategies to improve school climate and increase the educational level in the center school.

The problem is given by the deficiencies in the climate conditions that develops institutional s in education agents in the corporate image of the Educational Institution Immaculate Concepcion", the district of Encañada. The object of research is the Institutional Educational Management, and the scope for developing the institutional environment to optimize the quality of educational management.

It is objective of the work is to develop a proposal to improve the institutional environment from ecological paradigm in IE it "Immaculate Concepcion ", district of Encañada, Province of Cajamarca, Region Cajamarca.

The key theoretical contribution of the research lies in the structuring of the strategies needed to improve the institutional climate at school. The practical significance of research is in devising strategies that can be adapted to the reality in the Educational Institution

The news of the paper lies in formulating a proposal, the same as with the search for new strategies to manage the school, which would allow a favorable climate for the development of academic activities.

INDICE

INTRODUCCION	10
CAPITULO I: ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	14
1.1 Ubicación de la Institución Educativa	
1.1.1 Breve diagnostico	15
1.1.2 Realidad problemática	19
1.1.3 Formulación del problema	21
1.1.4 Objetivos	22
1.1.5 Hipótesis	22
1.1.6 variables	22
1.2 Enfoques históricos del proceso y las tendencias	23
1.2.1 A nivel mundial	23
1.2.2 A nivel latinoamericano	25
1.2.3 A nivel nacional	26
1.3 El clima institucional en las instituciones educativas	27
1.3.1 Características del clima institucional en la gestión educativa	34
1.4 Metodología empleada en la investigación	45
CAPITULO II: MARCO TEORICO	
2.1. Gerencia Educativa	47
2.2. La Gerencia	49
2.3. Planteamiento Estratégico	54
2.4. Fase de Análisis y Diagnóstico	58
2.4.1. Fase de planificación	59
2.4.2. Planificación estratégica	60
2.4.3. Características de la estrategia	61
2.4.4. El proceso de gestión	64
2.4.5. Variables en la puesta en práctica	65
2.4.6. Liderar los planes y proyectos	67

2.3. Clima institucional	69
2.3.1. Clima escolar y cultura escolar	70
2.3.2. Clima y rendimiento escolar	73
2.3.3. Dimensiones del clima escolar	78

CAPITULOIII: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Análisis de los resultados	80
3.2 Propuesta	92
3.2.1 Introducción	92
3.2.2 Objetivos de la Propuesta	93
3.2.3 Fundamentación teórica	94
3.2.4. Datos generales del equipo de trabajo involucrado.	97
3.2.5 Alcance e impacto de la propuesta	97
3.2.6 Beneficios por alcanzar.	97
3.2.7 Líneas estratégicas de innovación	97
3.2.8 Descripción de contenidos y desarrollo.	98
3.2.9 Estrategias	99
3.2.10 Cronograma y aplicación estratégica	103
3.2.11 Evaluación.	104
CONCLUSIONES	105
RECOMENDACIONES	106
BIBLIOGRAFÍA	107
ANEXOS	110

INTRODUCCIÓN

La sociedad mundial en las últimas décadas del siglo XX ha presenciado avances científicos y ha sentido el impacto de su aplicación en la generación de bienes y servicios a través de la tecnología de la comunicación. Estos progresos tecnológicos, en materia de comunicación, han propiciado transformaciones ingentes en el siglo pasado. Los escenarios económico, político, social, biológico y ético han sentido sus efectos. Cada uno de estos cambios tecnológicos y sociales tiene como sujeto y objeto al hombre, considerado como un ser constante de búsqueda, en constante crecimiento y en constante transformación.

Sobre la base de este interactivo, individuo y sociedad como una totalidad, capaz de realizar mejores y mayores impactos positivos en el entorno, se han construido nuevas tendencias gerenciales para el siglo XXI. Algunos de estos paradigmas señalan la necesidad de realizar conexiones con la gente a través de la comunicación, porque es ésta la que permite la interrelación con los otros en un tiempo y espacio inimaginable, acortando distancias y configurando un mundo distinto.

El impacto de la comunicación en el ámbito organizacional se ha materializado en el reforzamiento de la visión empresarial, en la difusión del conocimiento para realizar ajustes en las metas y estrategias y en la necesidad de inspirar un sentido de relación e intereses mutuos para garantizar intercambios sociales óptimos. Los nuevos paradigmas gerenciales en las organizaciones adoptan un estilo más participativo y más estratégico, basado en el trabajo compartido y en el aprendizaje en equipo. De esta manera se crea en los participantes la necesidad de integrarse como pluralidad al proceso y la negociación. Ello le otorga legitimidad al proceso desarrollado y a la apertura de nuevas formas de pensar, sentir y actuar. Las experiencias de todas las instituciones y empresas exitosas, entre ellas las educativas, demuestra que la fortaleza institucional, la existencia de una visión compartida a la capacidad son factores del éxito.

En el campo educativo son numerosos los ejemplos de calidad e innovación, que tienen detrás una buena organización, un equipo humano estructurado, metas, motivación, un fuerte compromiso con la comunidad y con los resultados de su trabajo. La preocupación por los procesos y por los modelos, implica entender su operatoria y en particular la preocupación de lograr entender los elementos que conducen a los compromisos de acción enunciados en la perspectiva de la calidad total. Los compromisos de acción son eventos que concurren en el lenguaje.

La gestión debe estar orientada a un mundo turbulento, perplejo y cambiante. En este universo, las destrezas se refieren al autoconocimiento, la capacidad de análisis, autoevaluación, capacidad comunicativa, capacidad de adaptación, creatividad. Situar en un modelo holístico supone encuadrarse dentro de la diversidad, y se focaliza en los procesos y la calidad de las interacciones. Parece fundamental que el liderazgo, la satisfacción, calidad de las relaciones interpersonales, la comunicación, el clima Institucional, son los temas sobre los cuales se basan las capacidades de cambio y de adaptación a los cambios. Hoy en día las inclinaciones demográficas, sociales, económicas y tecnológicas obligan a cambios en las organizaciones y el personal.

La influencia de la sociedad sobre el clima institucional es evidentemente notoria, como resultado de la cantidad de conocimientos, la calidad de la fuerza de trabajo, los avances tecnológicos, la legislación laboral al respecto y el desarrollo de las instituciones. En ese contexto, urgen esfuerzos relacionados con el elemento humano para optimizar el potencial disponible, buscando el involucramiento con los objetivos y metas institucionales.

El clima institucional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, el clima de trabajo no es bueno , existiendo disconformidad que dificultan el normal desenvolvimiento de las actividades académicas y administrativas traduciéndose en

disfuncionalidades administrativas que afecta la gestión. La globalización nos ha llevado a un proceso constante de cambios que exige a las personas a ser cada vez más competitivos, y tener la capacidad intelectual y moral para desarrollarse como profesionales, cultivando valores que conlleven a un buen clima institucional.

En un mundo globalizado, y a la vez fragmentado, en el que amplios sectores sociales quedan marginados, y los hechos de violencia nos impactan diariamente en los noticieros, la necesidad de “aprender a vivir juntos” es imperiosa. En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias están causando impacto en el clima institucional, donde debe incluirse nuevas estrategias de capacitación, profesional que respondan a un mundo globalizado y al mismo tiempo tengan la especificidad del contexto en que desarrollan nuevos métodos y estilos de dirección, para lograr el éxito de nuevos estilos de dirección se requiere de una buena consolidación del clima institucional en la institución, es decir, la implementación de los procesos y sistemas administrativos eficientes en lo referente a la planificación, el control administrativo, la motivación y estimulación y por supuesto una estructura organizacional apropiada.

Partiendo de estas afirmaciones la IE “Inmaculada Concepción” de la Encañada, no se escapa de esta realidad de cambio. Para lograr este cambio es necesario el apoyo político educativo a fin de que la alerta esté creada para un futuro halagador.

La investigación llevada a cabo nos lleva a darnos cuenta de las fortalezas y debilidades que presentan cada individuo los que repercuten en el proceso de enseñanza aprendizaje y a la vez a proponer formas o estrategias para mejorar el clima institucional y elevar de esta manera el nivel educativo en la institución educativa.

El problema está dado por las deficiencias en las condiciones en que se desenvuelve el clima institucional de los agentes educativos, en la imagen institucional de la IE “Inmaculada Concepción” de la Encañada.

El **objeto** de la investigación es la Gestión Educativa Institucional, y el **campo de acción** el desarrollo del clima institucional para optimizar la calidad de la gestión educativa.

Constituye el **objetivo**, elaborar una propuesta de gerencia educativa basado en la teoría del planteamiento estratégico para mejorar el clima institucional de la IE “Inmaculada Concepción” de la Encañada.

El aporte teórico fundamental de la investigación radica en la estructuración de las estrategias necesarias para mejorar el clima institucional en la institución educativa.

La significación práctica de la investigación está en la concepción de las estrategias y que se puedan adecuar a la realidad existente en la Institución Educativa.

La actualidad del trabajo radica en la formulación de una propuesta, la misma que con la búsqueda de nuevas estrategias permita gestionar la institución, las que van a permitir un clima favorable para el desarrollo de las actividades académicas.

En el primer capítulo se hace un análisis del objeto de estudio: descripción de la ubicación de la IE “Inmaculada Concepción”, se analiza la problemática para finalmente llegar a establecer las metodologías utilizadas y los instrumentos aplicados.

A continuación, en el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico de la investigación, considerando que la teoría del planeamiento estratégico es una de las vertientes que sirve como soporte del presente trabajo investigativo.

En el capítulo tercero se plantean la propuesta y las estrategias que permitirá mejorar el clima institucional, donde también estructura un conjunto de pasos que lleven a la concreción de la propuesta, incluyendo el cronograma y la evaluación.

En la parte final de la investigación se establecen las conclusiones y recomendaciones que se obtiene como producto de la investigación.

CAPITULO I

ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

Hoy en día las inclinaciones demográficas, sociales, económicas y tecnológicas obligan a cambios en las organizaciones y el personal. La influencia de la sociedad sobre el clima institucional es evidentemente notoria, como resultado de la cantidad de conocimientos, la calidad de la fuerza de trabajo, los avances tecnológicos, la legislación laboral al respecto y el desarrollo de las instituciones. En ese contexto, urgen esfuerzos relacionados con el elemento humano para optimizar el potencial disponible, buscando el involucramiento con los objetivos y metas institucionales.

El clima institucional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, el clima de trabajo no es bueno , existiendo disconformidad que dificultan el normal desenvolvimiento de las actividades académicas y administrativas traduciéndose en disfuncionalidades administrativas que afecta la gestión.

La globalización nos ha llevado a un proceso constante de cambios que exige a las personas a ser cada vez más competitivos, y tener la capacidad intelectual y moral para desarrollarse como profesionales, cultivando valores que con lleven a un buen clima institucional.

En un mundo globalizado, y a la vez fragmentado, en el que amplios sectores sociales quedan marginados, y los hechos de violencia nos impactan diariamente en los noticieros, la necesidad de “aprender a vivir juntos” es imperiosa.

En la medida que avanza el siglo XXI , varias tendencias están causando impacto en el clima institucional , donde debe incluirse nuevas estrategias de capacitación, profesional que respondan a un mundo globalizado y al mismo tiempo tengan la especificidad del contexto en que desarrollan nuevos métodos y estilos de dirección, para lograr el éxito de nuevos estilos de dirección se requiere de una buena consolidación del clima institucional en la institución , es decir , la implementación de los procesos y sistemas administrativos eficientes en lo referente a la planificación, el

control administrativo, la motivación y estimulación y por supuesto una estructura organizacional apropiada.

Partiendo de estas afirmaciones la IE “Inmaculada Concepción” de la Encañada, no se escapa de esta realidad de cambio. Para lograr este cambio es necesario el apoyo político educacional a fin de que la alerta esté creada para un futuro halagador.

1.1 Ubicación de la Institución Educativa

1.1.1 BREVE DIAGNÓSTICO DE LA ENCAÑADA, LUGAR DONDE SE DESARROLLARÁ EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

UBICACIÓN FÍSICA: El distrito de Encañada se encuentra al norte del Perú, en el departamento y provincia de Cajamarca, se ubica al Este de la ciudad de Cajamarca en el km. 34 de la carretera Cajamarca - Celendín. Su capital distrital se localiza a 07° 04' 54" de latitud Sur y 78° 20' 30" de longitud Oeste y a 3,098 msnm. Su territorio se extiende en una franja que corre en dirección sureste-noroeste, y que alcanza 16,8 Km. de ancho por 49,7 Km. de largo. El distrito de Encañada ocupa una superficie de 635.06 km², abarcando el 21.31 % de la provincia de Cajamarca.

CREACION DEL DISTRITO: El Departamento de Cajamarca fue creado el 11 de febrero de 1855. Adjuntas a este 04 Provincias y 49 Distritos, su existencia fue ratificada por la Ley N° 12301, del 03 de mayo de 1955. Por su parte el Distrito de la Encañada fue creado el 02 de enero de 1857. Originalmente dentro de su jurisdicción incluía al actual territorio del Distrito de Namora y parte del territorio de Baños del Inca (Namora se desmembró el año 1920 y Baños del Inca se creó en el año 1957, incluyendo parte de la hacienda Chaquil).

EXTENSIÓN (Km²): 635.06 Km²

ALTITUD (m.s.n.m.): 3098 m.s.n.m.

LIMITES: El Distrito La Encañada presenta los siguientes límites Geopolíticos:

Por el Este: con los Distritos de Sucre, Sorochuco (Distritos de la Provincia Celendín) y Bambamarca (Distrito de la Provincia Hualgayoc).

Por el Oeste: Con los Distrito Tumbadén (Distrito de la Provincia San Pablo), Cajamarca y Baños del Inca (Distritos de la Provincia Cajamarca).

Por el Norte: Con el Distrito de Hualgayoc (de la Provincia de Hualgayoc).

Por el Sur: Con los Distritos de Namora (Distrito de la Provincia Cajamarca) y Gregorio Pita (Distrito de la Provincia San Marcos).

ZONAS AGROECOLÓGICAS: Las Zonas Agroecológicas claramente identificadas tenemos:

- Jalca: (más de 3, 400 m.s.n.m. con 51 460 ha, representa aprox. 50% de la superficie del distrito): T° media anual es de 11°C; la temperatura mínima se registra entre los meses de mayo a junio fluctuando entre -1°C a -16°C.

- Ladera: (de 3, 100 a 3, 400 m.s.n.m. con 28 225 ha, representa aprox. 35% de la superficie total del distrito), presenta profundas pendientes.

- Valle: (de 2, 700 a 3,100 m.s.n.m. con 3 984 ha. representa aprox. el 15% de la superficie total del distrito), aunque las constantes heladas destruyen los cultivos más no los pastos.

ESTRUCTURA POBLACIONAL: El censo Nacional del 2005 nos da los siguientes datos:

Población Total: 23 000

Población Masculina: 11 117 (48.89%)

Población Femenina: 11 621 (51.11%)

Población Rural: 21 487 (94.5%)

Población Urbana: 1 252 (5.5%)

Población Electoral: 17 280 (78.28%)

Los estudiantes son la razón de la educación, es el elemento más importante del proceso enseñanza- aprendizaje. Reconocer esta potencialidad representa un compromiso por entender su capacidad para pensar inteligente y creativamente. Por esta razón el personal directivo y docente deben diseñar procedimientos para que este potencial adquiera un conjunto de capacidades y habilidades que le permitan interactuar en su medio. Por otra parte el informe del grupo GIMEF (2005) hace saber que cuando el interés profesional se expresa como iniciativa, perseverancia, elaboración personal y satisfacción, se alcanza un nivel superior

de funcionamiento motivacional que garantiza la autonomía y compromiso del docente en el mejoramiento de la calidad de su desempeño.

Podemos decir la poca identificación de algunos docentes con la institución educativa, en la actividad cívica patriótica, en el trabajo en equipo, impera el divisionismo , la formación de grupos como si fueran varios colegios, por todo lo mencionado de nuestra institución, debemos buscar cómo mejorar el clima institucional , por tal razón crear un ambiente propio de la organización , producido y percibido por los docentes, personal administrativo y jerárquico, de acuerdo a las condiciones que encuentre en su proceso de interacción social y en la estructura institucional donde exista, las buenas relaciones interpersonales, solidaridad, cooperación , toma de decisiones que oriente su grado de participación y actitud determinado su comportamiento , satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo .lo cual favorecerá tener un buen clima en la institución Educativa, con el firme propósito de lograr la mejora de la institución.

Parece también que la apatía reina en los maestros, directivos y administrativos lo que ocasiona que la visión y misión institucional no haya sido internalizada por cada uno de los actores. Esta situación los induce a asumir los procesos gerenciales tales como planificación, organización, dirección, control y evaluación, de una manera autocrática para asegurar su autonomía en la Institución.

El profesor y el director es el binomio líder y formal de este grupo y, por ende, el mayor responsable de su dirección.

En el Perú las organizaciones educativas han venido funcionando y organizándose a la manera tradicional. El Ministerio de Educación empeñado en un cambio ha dado una nueva forma de gestionar la escuela, para ello el docente debe estar capacitado y así poder actuar.

Hoy en el Perú, se puede apreciar el auge que han tomado las adquisiciones y fusiones por parte de las instituciones a nivel nacional, como una forma de afrontar la globalización y lograr una mayor competitividad. Estos procesos de cambio implican una variación en la vida de las instituciones educativas, es decir, en la forma de hacer y

pensar tanto a nivel formal como informal dentro de la organización. Se presenta de igual modo el cambio del recurso humano, el cual suele implicar el cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas buscando que los individuos trabajen juntos de manera más eficaz posibles.

Las demandas de la sociedad buscan en la escuela cambios que le signifiquen beneficios a la misma por lo que las instituciones educativas tendrán que proyectar una imagen donde las interrelaciones profesionales sean gratas. La investigación a realizar nos lleva a darnos cuenta de las fortalezas y debilidades que presentan cada individuo los cuales repercuten en el proceso de enseñanza aprendizaje y a la vez a proponer formas o estrategias para mejorar el clima institucional y elevar el nivel educativo en el centro escolar.

El problema está dado por las deficiencias en condiciones que desenvuelve el clima institucional en los agentes educativos en la imagen institucional de la Institución Educativa.

La Institución educativa donde se desarrollará el presente proyecto fue creada el 07 de junio de 1940; contando a la fecha con 72 años de vida institucional al servicio de la Comunidad del distrito de La Encañada y de los lugares aledaños, comenzó a funcionar en un ambiente construido como Casa Comunal, funcionando desde la fecha de su creación. En aquel entonces el terreno tenía un área de 1350 m², construyéndose un área de 500 m².

Actualmente cuenta con dos locales en distintas condiciones físicas, siendo el primer local el más antiguo que se encuentra en condiciones desfavorables, en comparación con el segundo local que está en mejor estado por haber sido construido recientemente; reúne las condiciones pedagógicas adecuadas.

Los alumnos que reciben el beneficio educativo del Plantel, proceden de lugares con escasos recursos económicos, siendo considerada como zona de menor desarrollo por los estamentos pertinentes. Los Padres de Familia en su mayoría son analfabetos o cuentan con primaria incompletas.

Debemos subrayar que un buen número de los alumnos asumen responsabilidades, dedicando su tiempo libre a quehaceres como pastoreo, trabajos de peón, amas de casa, cuidado de sus hogares; trayendo como consecuencias el descuido de sus labores escolares, propiciando la repitencia, el ausentismo y deserción escolar.

1.1.2 REALIDAD PROBLEMÁTICA

La sociedad mundial en las últimas décadas del siglo XX ha presenciado avances científicos y ha sentido el impacto de su aplicación en la generación de bienes y servicios a través de la tecnología de la comunicación. Estos progresos tecnológicos, en materia de comunicación, han propiciado transformaciones ingentes en el siglo pasado. Los escenarios económico, político, social, biológico y ético han sentido sus efectos. Cada uno de estos cambios tecnológicos y sociales tiene como sujeto y objeto al hombre, considerado como un ser constante de búsqueda, en constante crecimiento, en constante transformación.

Sobre la base de este interactivo, individuo y sociedad como una totalidad, capaz de realizar mejores y mayores impactos positivos en el entorno, se han construido nuevas tendencias gerenciales para el siglo XXI. Algunos de estos paradigmas señalan la necesidad de realizar conexiones con la gente a través de la comunicación, porque es ésta la que permite la interrelación con los otros en un tiempo y espacio inimaginable, acortando distancias y configurando un mundo distinto. El impacto de la comunicación en el ámbito organizacional se ha materializado en el reforzamiento de la visión empresarial, en la difusión del conocimiento para realizar ajustes en las metas y estrategias y en la necesidad de inspirar un sentido de relación e intereses mutuos para garantizar intercambios sociales óptimos.

Para los nuevos paradigmas gerenciales en las organizaciones adoptan un estilo más participativo y más estratégico, basado en el trabajo compartido y en el aprendizaje en equipo. De esta manera se crea en los participantes la necesidad de integrarse como pluralidad al proceso y la negociación. Ello le otorga legitimidad al proceso desarrollado y a la

apertura de nuevas formas de pensar, sentir y actuar. Las experiencias de todas las instituciones y empresas exitosas, entre ellas las educativas, demuestra que la fortaleza institucional, la existencia de una visión compartida a la capacidad son factores del éxito. En el campo educativo son numerosos los ejemplos de calidad e innovación, que tienen detrás una buena organización, un equipo humano estructurado, metas, motivación un fuerte compromiso con la comunidad y con los resultados de su trabajo. La preocupación por los procesos y por los modelos, implica entender su operatoria y en particular la preocupación de lograr entender los elementos que conducen a los compromisos de acción enunciados en la perspectiva de la calidad total. Los compromisos de acción son eventos que concurren en el lenguaje.

La gestión debe estar orientada a un mundo turbulento, perplejo y cambiante. En este universo, las destrezas se refieren al autoconocimiento, la capacidad de análisis, autoevaluación, capacidad comunicativa, capacidad de adaptación, creatividad. Situar en un modelo holístico supone encuadrarse dentro de la diversidad, y se focaliza en los procesos y la calidad de las interacciones. Parece fundamental que el liderazgo, la satisfacción, calidad de las relaciones interpersonales, la comunicación, el clima Institucional, son los temas sobre los cuales se basan las capacidades de cambio y de adaptación a los cambios.

Hoy en día las inclinaciones demográficas, sociales, económicas y tecnológicas obligan a cambios en las organizaciones y el personal. La influencia de la sociedad sobre el clima institucional es evidentemente notoria, como resultado de la cantidad de conocimientos, la calidad de la fuerza de trabajo, los avances tecnológicos, la legislación laboral al respecto y el desarrollo de las instituciones. En ese contexto, urgen esfuerzos relacionados con el elemento humano para optimizar el potencial disponible, buscando el involucramiento con los objetivos y metas institucionales

El clima institucional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la

organización, el clima de trabajo no es bueno , existiendo disconformidad que dificultan el normal desenvolvimiento de las actividades académicas y administrativas traduciéndose en disfuncionalidades administrativas que afecta la gestión.

La globalización nos ha llevado a un proceso constante de cambios que exige a las personas a ser cada vez más competitivos, y tener la capacidad intelectual y moral para desarrollarse como profesionales, cultivando valores que conlleven a un buen clima institucional.

En un mundo globalizado, y a la vez fragmentado, en el que amplios sectores sociales quedan marginados, y los hechos de violencia nos impactan diariamente en los noticieros, la necesidad de “aprender a vivir juntos “es imperiosa.

En la medida que avanza el siglo XXI , varias tendencias están causando impacto en el clima institucional , donde debe incluirse nuevas estrategias de capacitación, profesional que respondan a un mundo globalizado y al mismo tiempo tengan la especificidad del contexto en que desarrollan nuevos métodos y estilos de dirección, para lograr el éxito de nuevos estilos de dirección se requiere de una buena consolidación del clima institucional en la institución , es decir , la implementación de los procesos y sistemas administrativos eficientes en lo referente a la planificación, el control administrativo, la motivación y estimulación y por supuesto una estructura organizacional apropiada.

Partiendo de estas afirmaciones datos del distrito la Institución Educativa N° 82048 “Inmaculada Concepción”, no se escapa de esta realidad de cambio. Para lograr este cambio es necesario el apoyo político educacional a fin de que la alerta esté creada para un futuro halagador.

1.1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

¿De qué manera la propuesta de gerencia educativa basado en la teoría del planeamiento estratégico de la I.E N°82048 “Inmaculada Concepción” La Encañada, mejorará el clima institucional durante el año 2012?

1.1.4 OBJETIVOS:

1.1.4.1 GENERAL:

Elaborar una Propuesta de gerencia educativa basado en la teoría del planeamiento estratégico para mejorar el clima institucional en la IE N° 82048-IC-La Encañada, en el año 2012.

1.1.4.2 ESPECÍFICOS:

- a) Realizar un diagnóstico de la gestión de la IE N° 82048-IC-La Encañada.
- b) Caracterización del clima institucional y de las relaciones interpersonales entre docentes y administrativos de la IE N° 82048-IC-La Encañada.
- c) Analizar la teoría del planeamiento estratégico y sus repercusiones en el clima institucional, de la IE N° 82048-IC-La Encañada.
- d) Diseñar el modelo teórico de la propuesta
- e) Elaborar una propuesta de gerencia educativa basado en la teoría del planeamiento estratégico para mejorar el clima institucional de la IE N° 82048-IC-La Encañada.

1.1.5 HIPÓTESIS

Si elaboramos una propuesta de gerencia educativa basada en la teoría del planeamiento estratégico entonces mejoraría el clima institucional de la I.E N°82048 “Inmaculada Concepción” La Encañada, durante el año 2012.

1.1.6 VARIABLES.

1.1.6.1 Variable independiente

Propuesta de gerencia educativa basada en la teoría del planeamiento estratégico

1.1.6.2 Variable dependiente

Clima institucional

1.2. Enfoques históricos del proceso y las tendencias

1.2.1 A nivel mundial

La globalización es una teoría entre cuyos fines se encuentra la interpretación de los eventos que actualmente tiene lugar en los campos de desarrollo, la economía mundial, los escenarios sociales y las influencias culturales y políticas, y en el interviene las Relaciones Humanas que son importantes para el buen funcionamiento de las organizaciones e instituciones.

Los estudios pioneros sobre clima institucional surgieron en los Estados Unidos en la década de 1960 Forehand E. Gilmer (1964) enfoca los problemas de conceptualización y medición del clima institucional comparándolo con los estudios sobre comportamiento individual realizados en el área de la psicología. En realidad los estudios de los dos autores refiérase a las variaciones ambientales y al comportamiento organizacional.

La primera definición de clima de la que se tiene registro aparece en 1938 propuesta por Kart Lewin y Ronald Lippit, en el marco de un experimento hecho con grupos de escolares de 10 y 11 años de edad. El estudio tenía como objetivo describir como afectan tres estilos de liderazgo en el comportamiento individual, suponiendo la intermediación de dos tipos polares de “atmósfera grupales” la democrática y la autocrática Lewin & Lippit, (1938:292-300)

Los requerimientos de una sociedad en cambio constante determinan presiones que las instituciones educativas enfrentan en medio de grandes esfuerzos por brindar una formación de calidad, por lo que la pertinencia, equidad, eficacia y eficiencia centran el quehacer de la institución de hoy.

Las instituciones educativas del siglo XXI deben asumir el cambio y el futuro a través de aplicaciones de nuevos métodos y estilos de dirección.

El enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta, su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales,

principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX.

En la sociedad cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quien mantiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes. En la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatas. En su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos.

Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual (Chiavenato I, 1994, P.P. 36). Toda institución posee su propio clima, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos que generan climas de trabajo propios de ellas, por este motivo difícilmente las instituciones reflejarán culturas idénticas, éstas últimas son “....tan particulares como las huellas digitales”. (Phegan, 1998, p.p. 1).

Una organización funcional debe estar estructurada por un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos a cuyas normas de comportamiento deben sujetarse todos sus miembros. Chiavenato (1999).

Uno de los enfoques mas importantes de esta etapa fue propuesta por Rensis Likeert. Su objeto es identificar sistemas de organización, uno de cuyos componentes es el clima.

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que lo orienten a su actividad al logro de metas colectivas Stinchcombe (1965).

El estudio de las organizaciones no solo debe orientarse a la investigación de la racionalidad, sino también deberá fijarse en los aspectos teóricos, cognitivos y pedagógicos que permitan el diseño y la creación de nuevos modelos de organización, más conformes con las exigencias del milenio.

1.2.2 A nivel latinoamericano

El Clima Institucional Latino ha dejado de un ser un elemento periférico para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito por ello, es necesario tener presente que cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, que se merece, y qué es capaz de realizar, hacia donde debe marchar la institución, estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano.

Los más comunes en todo Latinoamérica son: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros , su grupo de trabajo, la inadecuada gestión de los directivos , el respeto a las diferencias y el reconocimiento de los demás , el derecho a la no-discriminación , la búsqueda del bien común la practica de la tolerancia , el valor de la paz o de la libertad, son conceptos que se convierten en contenidos de estudio de análisis, de practica.

“No se puede decir que la esperanza exista o no exista porque es como los caminos que recorren la Tierra. Al principio no hay camino, pero cuando muchos hombres marchan en la misma dirección surge el camino” Lu-Shin. En el Liceo “Agustín Codazzi” de Maracay Estado de Aragua los factores que destacan como condiciones del clima institucional son:

- a) La condición económica o remuneración del docente.
- b) La mínima participación en la toma de decisiones de los miembros de la institución docentes, estudiantes, padres de familia y representantes.
- c) Liderazgo rígido, identificación de los miembros de la institución, interacción y relaciones personales, docente y directivos.
- d) Resistencia al cambio a las innovaciones pedagógicas.

En la Institución Tecnológica de Educación Superior de Toluca México donde los factores que condicionan un buen clima institucional son: toma de decisiones, comunicación, responsabilidad, trabajo significativo y desafiante y conflictivo, liderazgo, participación del docente, trabajo en equipo.

En consecuencia es necesario promover sistemáticamente, con acciones diversas, la transformación del clima institucional para construir un conjunto de relaciones signadas por la vivencia cotidiana de los valores democráticos, entendiendo que solo su práctica puede formar docentes competentes, activos comprometidos con el cambio y lograr un clima institucional armónico.

1.2.3 A nivel nacional

En el Perú el término cultura y clima institucional viene adquiriendo mayor relevancia en las organizaciones públicas y privadas debido a la toma de conciencia de las altas direcciones que opinan que solamente se logrará alcanzar la calidad total en el servicio, al conocer el estado que guardan las cosas y la forma en se está trabajando para alcanzar los objetivos de la institución.

En investigaciones realizadas anteriormente, se observa que al tratar del tema clima institucional, para determinarlos, se suele estudiar solamente aspectos internos de la institución son mencionar como estos procesos repercuten e influyen en los beneficiarios directos del servicio que se brinda. Al no incluir en el estudio el aspecto externo de la organización se crea un vacío en los resultados que dificulta comprender el verdadero valor del estudio del clima y la cultura organizacional, ya que lo que deseamos obtener es una radiografía del aquí y ahora, para compararla con el allá y solo entonces, obtener una visión completa del futuro posible de la institución.

Una propuesta regional que tiene como objetivo la calidad y pertinencia de la educación, de esta manera será posible considerar políticas curriculares, que le incorporen mediciones de la calidad e innovación educativa, así como propiciar el clima institucional realmente favorable del aprendizaje. La pertinencia de los currículos regionales y el enriquecimiento de los aprendizajes básicos que la escuela peruana debe garantizar al país. Identificar y aplicar las diversas formas de liderazgo a las instituciones

educativas como gestión del clima institucional, en el marco de la calidad total.

La influencia de la sociedad sobre el clima institucional es evidentemente notoria, como resultado de la cantidad de conocimientos, la calidad de la fuerza de trabajo, los avances tecnológicos, la legislación laboral al respecto y el desarrollo de las instituciones.

La Universidad peruana no es ajena a lo expuesto por no disponer de modelos, metodologías o procedimientos, que permitan diseñar un procedimiento lógico para así conocer el estado actual del clima institucional. Que dificultan el normal desenvolvimiento de las actividades académicas traduciéndose en disfuncionalidades administrativas que afectan la gestión.

Se podría decir que en el Perú existen dos clases sociales muy bien marcadas, la de la minoría privilegiada que acapara ciencia, poder y riqueza, y de la mayoría oprimida y marginada lo que genera polarización de las clases sociales.

1.3 El clima institucional en las instituciones educativas

La escuela no es una organización como las demás, pues trabaja bajo la mirada de los padres y de la opinión pública, más que cualquier otra empresa o que la mayoría de las administraciones (Perrenoud, 2001)¹. Las escuelas públicas también suelen posponer en forma prolongada la toma de conciencia de los problemas.

En cierto modo, los funcionarios suelen sentirse protegidos por el estatus que les garantiza su salario y su jubilación, y esto puede darles la impresión (de hecho, falsa) de que viven en mundo estable, ajeno a los conflictos y contradicciones, libres de las amenazas a su existencia y legitimidad. Muchas veces se observa que, para algunos funcionarios, conviene “esperar a que pasen” los ministros, las reformas y las crisis, “actuando a espaldas” de ellos o sin preguntar demasiado. Es importante destacar que gran parte del personal de las escuelas no vive tranquilo, pero

¹ Perrenoud, Philippe. *Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza*. Porto Ale - gre: Artmed Editorial, 2001.

al mismo tiempo no parece estar preparado para realizar un cuestionamiento profundo, prefiriendo pensar “que todo se va a resolver”, y que la escuela y los profesores siempre serán necesarios (Perrenoud, 2001).

La consecuencia de todo esto es la situación vivida hoy por el profesor. Según Cohn y Kottkamp (citado en Demo, 2000)², ahora enseñar es mucho menos reconfortante –y mucho más difícil– que en el pasado. La escuela no consigue digerir los cambios provenientes de la sociedad. Y es un error pensar que el profesor, solo, puede hacerle frente a todo. Es necesario tener en cuenta su pérdida de estatus, que incrementa su vulnerabilidad e incide directamente en el debate sobre quién es el culpable de este fenómeno de deslegitimación del profesor y de descenso en la calidad escolar.

Para Perrenoud (2001), los profesores (a veces negando la complejidad intrínseca de la escuela) tienden a responsabilizar por esta situación a distintos actores: a los *alumnos* (cuyo nivel es cada vez más bajo “porque no se interesan por nada”); valores organizacionales: un análisis en el contexto educativo a los *padres* (que se entrometen, impidiendo que los profesores hagan su trabajo); a los *políticos* (que “no entienden nada de pedagogía”); a la *izquierda* (porque debilita la selección y la autoridad), o a la *derecha* (porque empobrece las escuelas); a la *administración* (que emite circulares ignorando todo lo que la rodea); a los *especialistas* (que elaboran programas y métodos “que no se sostienen en la práctica”); a la *jerarquía* (que no apoya suficientemente a sus colaboradores), e incluso a otros *profesores* (por ser demasiado permisivos o activistas).

Es sumamente entendible que los profesores estén descontentos, pues en el aula se vivencia un fuerte sentimiento de fracaso. Por un lado, el aprendizaje es mediocre, según lo confirman las evaluaciones externas. Además, tal como lo demuestra Snyders (1988), el profesor llega a sentir cansancio de ser profesor; impotente frente a los problemas, acaba

² Demo, Pedro. *Conhecer e aprender: sabedoria dos limites e desafios*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

concibiendo la enseñanza como una “misión imposible”, pensando cada vez más en abandonar la profesión (Demo, 2000; Godotti, 1994).

Aquí es importante recordar la perspectiva establecida por Paulo Freire, según la cual, en la medida en que los profesores sigan siendo oprimidos, no tendrán cómo abrir el mundo para los demás oprimidos (Freire, 1975)³.

Una de las razones, que parece justificar este tipo de comportamiento, es el hecho de que la escuela ha sido históricamente el espacio de los profesores, vistos como los únicos especialistas en educación (y por lo tanto, como poseedores de todas las respuestas). A los padres, casi siempre, les ha tocado apenas atender rápidamente los llamados de la escuela, escuchando lo que los profesores o la dirección tenían que decir sobre sus hijos (Nonato, 2000)⁴. “Sin embargo, el gran problema es que los profesores fueron formados en ambientes pasivos, donde el aprendizaje receptivo era una regla. Es urgente que investiguen, para reconstruir el conocimiento por experiencia propia” (Demo, 2000).

A la vez, es natural que las personas se nieguen a reconocer que ellas mismas forman parte del problema. Sin embargo, el pensamiento sistémico exige gran descentralización y aceptación de la complejidad como característica del sistema de acción, más que como producto de la perversidad o de la incompetencia de unos u otros actores. Para Perrenoud (2000), tampoco puede negarse que muchos profesores se preocupan sobre todo por encontrar un puesto de trabajo estable, y por protegerse de los alumnos con problemas, de los padres exigentes, de los directores dinámicos y de las reformas ambiciosas.

Paro (2000) considera positivo el hecho de que profesores (y educadores en general) se movilicen defendiendo sus derechos, aunque muchos sean acusados de corporativismo, o de contraponerse a los intereses de los usuarios de la escuela (pero si el profesor no tuviera el coraje de defender sus propios intereses, tampoco podría luchar por los intereses de los demás).

³ Freire, Paulo. *Pedagogia del oprimido*. Río de Janeiro: Paz e Terra, 1975.158

⁴ Nonato, Nora Lúcia. “Condiciones para un mejor desarrollo del país em gestión escolar” en *Gestão em rede*, Brasília, nº 22, agosto del 2000

Según Kerchner (citado en Demo, 2000), al defender exclusivamente los intereses corporativos de los profesores, el sindicato hizo poco por la reforma de la enseñanza, distanciándose del aprendizaje de los alumnos. En este sentido, para Kerchner el sindicato necesita pasar de una mentalidad “de ocupación”, a una visión renovadora, que busque superar las dificultades para transformar la escuela.

Para Torres (2000), frente a esta compleja situación los gestores tienden a adoptar básicamente dos tipos de posturas: la conservadora (que mantiene los patrones tradicionales de la cultura autoritaria), y la innovadora (que apunta al desafío de transformarse y transformar las prácticas sociales aún vigentes).

En general, la autoridad tradicional (comúnmente llamada “autoritarismo”) es criticada, pues ya ni los alumnos ni los profesores se conforman con obedecer sólo porque la orden viene “de arriba”; ambos quieren ser consultados y convencidos. Para Perrin (citado en Perrenoud, 2001), nos encaminamos hacia un modelo de “autoridad negociada”. También Foucault (1997) destaca que, en las sociedades contemporáneas, el poder ya no es ejercido por el control directo y coercitivo, sino mediante la producción de identidades.

Sin embargo, “la transformación de un grupo de personas en un sujeto colectivo actuante no se da de forma espontánea y sin intencionalidad. Es necesaria una acción deliberada, con el objetivo de que ese grupo se constituya en realizadores e interlocutores sociales” (Silva, 2000). En este caso, se hace imprescindible promover un nuevo tipo de liderazgo basado en la capacidad de diálogo, y acompañado por una base conceptual sólida y práctica con respecto a la gestión educativa, capaz de trabajar con personas diferentes, de mediar entre avances y conflictos, facilitando la interacción entre los segmentos de la comunidad escolar y las representaciones sociales, y que, sobre todo, sepa tomar decisiones para mejorar los resultados del aprendizaje (Maranhão, 2000).

En esta nueva dirección se espera que el profesional, mediante el planeamiento y la acción participativa y colectiva, tenga conciencia crítica del trabajo que desempeña en la escuela. De hecho, la gestión de la calidad educativa sólo puede alcanzarse si se logra un compromiso real de

todos los segmentos de la comunidad escolar, incluyendo a los gobernantes, los políticos, los administradores del sector público y la sociedad (Maranhão, 2000).

El debate sobre la calidad de la enseñanza es un tema central de discusión en los sistemas educativos, observándose en los sistemas escolares la tendencia a pensar que la calidad está relacionada con la eficacia, con la búsqueda de mejores rendimientos y con la pretensión de renovación cualitativa de la educación. Para Sacristán (1998), esto apunta a satisfacer criterios de calidad, y conduce inevitablemente a la revisión de los procesos pedagógicos y del funcionamiento de las instituciones escolares (resaltando una concepción de las escuelas como lugares en donde se consigue, o no mejorar la enseñanza).

Es importante recordar que el problema de la calidad de la enseñanza fue bastante difundido en la década del setenta, visible en la búsqueda de nuevas metodologías, del desarrollo de nuevas currículas y habilidades docentes. Sin embargo, no se produjo esta mejora, a pesar de que la bibliografía presentaba fundamentos e instrumentos dirigidos a su promoción (Lück et al, 1998). Por ello, “el problema de la calidad de la enseñanza es mucho más global que específico. En efecto, no depende sólo de las acciones que privilegian una mejora en la metodología de la enseñanza, del dominio de nuevos contenidos de parte de los profesores, de su capacitación en sentido más amplio, o de la mejora en las condiciones físicas y materiales de la escuela” (Lück et al, 1998).

Si la tarea de enseñar fuese simple, alcanzaría con descomponerla en tareas más elementales, dar una respuesta óptima a cada una de ellas, y luego reunir la totalidad (como hace la NASA para construir un cohete). Pero entre el desarrollo del individuo como tal y su integración en la sociedad, entre el deseo de igualdad y el respeto por las diferencias, entre los intereses del profesor y los del alumno, entre el proyecto personal del profesor y su fidelidad al mandato recibido, existe una tensión insalvable (Morin, 2001; Perrenoud, 2001).

Al expresar el deseo de mejorar la calidad de los procesos educativos realizados en la escuela, Sacristán (1998) afirma que subyace un cambio en la estrategia política para la transformación: una limitación en las

ambiciones del cambio, y una mirada hacia adentro de lo que ya hay, para contabilizar mejor los recursos disponibles.

Existen instituciones con excelentes condiciones físicas y materiales, pero en las cuales los alumnos experimentan una formación conservadora; en otras, el trabajo conciente de profesores competentes se pierde en el conjunto de acciones pedagógicas desarticuladas; finalmente, en otras, aunque existe una propuesta pedagógica avanzada y bien articulada, ésta no logra traducirse en acciones. Estos ejemplos sugieren que, aunque el contexto educativo tenga instrumentos y condiciones para orientar una enseñanza de calidad, inexplicablemente esa calidad no se traduce en la práctica (Lück et al., 1998).

Por estas razones, para aumentar el nivel de la calidad educativa es necesario implementar cambios mucho más significativos. Y para que se produzca una verdadera transformación es fundamental entender la cultura organizacional de las escuelas. Bordignon y Gracindo (2000) consideran que, para que exista un ambiente propicio para el cambio, son imprescindibles las siguientes condiciones:

- Que la finalidad y los objetivos estén claramente definidos y sean conocidos por todos los actores del proceso;
- Que las responsabilidades y acciones de cada elemento del grupo estén claramente atribuidas por el conjunto;
- Que la dirección sea concebida como la coordinación de las alteridades, de las diferencias, entre los iguales;
- Que las personas sean consideradas ciudadanos, capaces de comprometerse y participar con autonomía;
- Que los conflictos no sean negados, sino mediados dialécticamente;
- Que la información fluya límpida y de manera transparente;
- Que se cultive el respeto profesional, por encima de toda divergencia.

No se trata simplemente de mejorar el clima de la escuela organizando “fiestitas” (aunque de hecho éstas también puedan existir, aunque como consecuencia de un conjunto de otras acciones y no como una mera estrategia). Esencialmente, se intenta establecer un ambiente diferente, en el que a las personas les guste lo que hacen y sientan el placer de estar allí (Bordignon y Gracindo, 2000).

Sin embargo, también es importante observar la ingenuidad que resulta de equiparar a la escuela con una “gran familia”, en la que todos se aman, y en donde (con un poco de buena voluntad y sacrificio) es posible vivir en armonía y sin conflictos. Si se niegan, los conflictos prevalecerán, porque son reales y necesitan ser resueltos para que puedan ser superados (Paro, 2000).

Buscar comprender la escuela como una cultura con identidad propia supone descubrir los valores, las actitudes, las imágenes de la realidad, las manifestaciones verbales y no verbales que configuran su proceso de comunicación interna y externa (Silva, 2000).

Es importante destacar que, si no se rediscute la cultura organizacional de las escuelas, es probable que las innovaciones no se lleven a cabo o resulten ineficaces. Según Pazeto (2000), éste es el principal desafío que hoy se le impone a la gestión escolar. Sin embargo, para Alonso (1988), la acción de los gestores escolares actualmente no apunta a concretar este objetivo, sino que atiende sólo a los recursos materiales, el personal escolar en general, o a la estructura (formal e informal) de la escuela.

Además, para llevar a cabo ese desafío no alcanza con querer realizarlo, pues “...una cultura no se modifica con sólo desearlo; para ello es necesario ampliar la conciencia y la competencia técnica. Es importante reconocer que, aunque las personas deseen participar en la formulación y construcción de los destinos de una unidad social, no pueden llevar a cabo de inmediato ese objetivo; por eso, luego de manifestar interés, suelen demostrar, por medio de comportamientos evasivos, resistencia a involucrarse en las acciones necesarias para la transformación deseada” (Lück et al, 1998).

Así, es necesario entender que profesores, equipo técnico pedagógico, funcionarios, alumnos, padres y comunidad en general, o sólo forman parte del ambiente cultural: también son responsables de su construcción, al interactuar con la escuela, redefiniendo un papel y garantizando sus resultados (Lück,).

1.3.1 Características del clima institucional en la gestión educativa

Se puede entender la gestión institucional como el conjunto de procesos ligados a la gestión de los equipos directivos que implica su trabajo de conducción y orientación de las acciones de los actores institucionales. Estos procesos se dan en interrelación con: la gestión de las prácticas de los docentes fuera y dentro del aula, los estudiantes, los demás actores institucionales, la apertura del centro hacia la comunidad, las políticas educativas.

De esto se deriva que conducir una institución educativa implica necesariamente atender los aspectos pedagógico-didácticos, organizacionales-administrativos y comunitarios. El eje que define estas instituciones es el pedagógico-didáctico; al respecto Frigerio, G. Poggi, M. Tiramonti, G. y Aguerrondo, I. (1992)⁵ expresan: “Las instituciones educativas se diferencian de las demás en el hecho de tener como proyecto fundacional «brindar enseñanza y asegurar aprendizajes», por ello la dimensión pedagógico-didáctica es la que por sus características brinda especificidad a los establecimientos educativos constituyendo a las actividades de enseñanza y de aprendizaje en su eje estructurante, actividad sustantiva y específica”.

No obstante, las otras dimensiones de la gestión institucional no son neutras respecto a la pedagógica-didáctica. Esto significa que según cómo está organizada y administrada la institución ello optimizará u obstaculizará los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Por otra parte, las relaciones del centro con la comunidad favorecen o dificultan el cumplimiento de sus objetivos específicos.

La gestión de los centros educativos es altamente compleja, abarcando ciertos aspectos que, según cómo se manifiesten y se procesen por sus autores, determinarán sus características.

⁵ Frigerio, G. Poggi, M. Tiramonti, G. y Aguerrondo, I. (1992) Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Troquel. Bs. As.

Entre ellos se destacan: la conducción pedagógica, el clima institucional, los proyectos consensuados que perfilan metas comunes y los espacios de trabajo entre los docentes posibilitantes de su desarrollo profesional en tanto desarrollan coordinadamente el currículo.

Conducción pedagógica

La conducción pedagógica de una escuela hace referencia al modo como el currículo de carácter oficial se concreta en una determinada institución con su propia cultura y contexto territorial; cómo se organiza en el contexto de un centro y cómo ese documento se hace realidad en los procesos diarios de enseñanza y de aprendizaje que tienen lugar entre los actores de la Institución (currículo en acción).

La conducción pedagógica refiere pues a la gestión curricular, esto es, la gestión de los aprendizajes, eje sustantivo del centro educativo como institución que debe ser toda ella un espacio provocador de aprendizajes. Esta conducción pedagógica debe ser asumida por los actores adultos de la institución aunque cumpliendo roles diferentes.

Tradicionalmente se ha localizado lo pedagógico exclusivamente en el aula; hoy día este concepto se ha cuestionado y revisado. Es en este sentido que el director aparece en este enfoque como una figura clave como conductor y articulador de las prácticas para que ellas estén orientadas hacia las metas (de corto, mediano y largo alcance) establecidas de manera consensuada.

Quizás se podría aventurar decir que nunca como en la actualidad se ha revalorizado tanto la figura de aquellos que desempeñan las tareas de conducción de las instituciones educativas. Esto se traduce en:

- La atención que presta a los directivos la bibliografía especializada,
- La preocupación creciente por su capacitación,
- Las competencias requeridas para el acceso al cargo,
- El reconocimiento de mayores espacios de autonomía desde los discursos tanto académicos como oficiales.

Vandenberghe, R.(1989)⁶ caracteriza los directores efectivos como aquellos que: poseen una visión clara sobre las metas a conseguir; trasladan de manera formal (documento) e informal (conversaciones) a los docentes sus expectativas de modo que éstos las conocen y las pueden traducir en actividades diarias; establecen un ambiente de apoyo utilizando materiales, dinero, planificaciones, elogios, talleres, conferencias etc., de manera selectiva para apoyar un ambiente que potencialice la efectividad de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y, acompañen el trabajo de los docentes, van a las aulas, están visibles y los profesores saben que pueden pedirles consejos.

Resumiendo, un director efectivo es miembro de grupos de trabajo, brinda apoyos específicos y crea oportunidades para el aprendizaje continuo. Hablar de modalidades de gestión hace referencia al cómo se realiza la conducción. Este tema ha sido objeto de múltiples estudios ya que lo que el director hace y cómo lo hace es estratégico para la organización institucional por lo cual su análisis es un referente obligatorio en los trabajos que investigan esta temática. En este sentido diversos autores han clasificado “estilos de director”.

Clima institucional y las relaciones interpersonales en la escuela

El clima institucional es un concepto amplio que da cuenta de los modos de relación, de distribución de roles, de promoción o límites de comportamientos, de las formas en que se definen las normas, etc.

Darío Rodríguez (1995), citado en el trabajo del Proyecto ME.CA.E.P. (1999) expresa que el clima institucional “es un concepto descriptivo que está referido a aspectos de la vida escolar difusos, intangibles, vivenciables más que medibles”. Posee un carácter global que abarca múltiples aspectos internos de la organización institucional que es “vivido” por todos los actores y repercute positiva o negativamente en la institución.

⁶ Vandenberghe, R. *The Principal and school improvement*. Center for Educational Policy and Innovation. K. U. Leuven. Belgium. Material fotocopiado entregado en el Seminario “Principios y Métodos de la Innovación Educativa” de la Maestría en Educación. Universidad Católica del Uruguay. 1989

No es fácil visualizar el clima institucional de los colegios. Es necesario inferirlo a partir de la observación de distintos componentes tales como: el modo en que se tejen y destejen las relaciones entre sus actores, el liderazgo, los conflictos y las modalidades de enfrentarse a los mismos, el modo de establecerse las normas y su cumplimiento, el sentido de pertenencia a la institución y la participación, entre otros.

Las relaciones personales y el clima institucional se afectan recíprocamente: un clima institucional armonioso potencia relaciones personales sanas y estas retroalimentan dicho clima. Asimismo, el tema de la convivencia tiene importancia en la medida que posee estrecha relación con el clima institucional y las relaciones interpersonales, que a su vez influyen significativamente en los rendimientos escolares de los estudiantes.

La participación es otro componente importante del clima institucional. Es definida por Frigerio, G. Poggi, M. Tiramonti, G. y Aguerro, I. (1992:104)⁷ desde la perspectiva del análisis institucional como: “el conjunto de actividades mediante las cuales los individuos se hacen presentes y ejercen influencia de ese elemento común que conforma el ámbito de lo público”

La importancia de la participación radica en ser una vía clave para el desarrollo de sentimientos de pertenencia. El valor de la participación se fundamenta en: Considerar la institución como una construcción de seres humanos libres, que al participar en ella definen las normas que regulan su propio comportamiento y los derechos y obligaciones a los que están sujetos; comprometer a los actores para poder llevar a cabo cualquier proyecto lo cual supone la colaboración en tareas institucionales elaborando un orden para su efectivización, y contribuir al perfeccionamiento de un régimen democrático.

Un requisito para que la participación sea real es el manejo de la información y el saber inherente a la profesión.

⁷ Op.Cit.

Para los actores técnicos de la institución la participación recae fundamentalmente en el Involucramiento y la responsabilidad por el aprendizaje de los estudiantes. La participación debe incorporar asimismo a los estudiantes y a los padres.

“El hombre es sujeto y a la vez objeto de las relaciones humanas, porque dado a su propia naturaleza es eminentemente gregario, es decir que vive en sociedad, no puede desligarse de los demás ni del constante interactuar con los seres que lo rodean. El hombre es también vital desde el punto de vista biológico y anímico, además es un ser histórico y cultural porque es capaz de transformar el medio ambiente en que se desarrolla y deja huella a su paso por el espacio y el tiempo en que se desarrolla.”(Mendoza Huerta, J).

Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes. En la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatos. En su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos.

Con el objeto de resaltar la importancia de las relaciones humanas, en el presente trabajo, trataré de bosquejar su presencia a través de la historia. En la época primitiva, se han dado interacciones humanas, aunque sean rudimentarias, de esas épocas datan las pinturas rupestres, a través de las cuales podemos reconstruir la manifestación de las relaciones humanas. Además el hombre desde que es hombre busca satisfacer sus necesidades vitales para lo cual debió administrar los recursos para subsistir surgiendo desde ya los antecedentes históricos de la administración.

Cuando las personas se percatan que no pueden satisfacer sus necesidades personales y sociales por si solas y requieren de la participación de otros, surgen las organizaciones, concepto que fue reconocido y elaborado por los hebreos cerca de 1491 a.C., mientras que Nabucodonosor, rey del imperio babilónico, fue el primero en incentivar a

sus subordinados (principalmente militares y campesinos) mediante un salario.

“La organización es un grupo humano integrado por personas que trabajan juntas en una tarea en común, es especializada y se define por su tarea. Su orientación viene desde atrás y contiene los rasgos de lo que se va a lograr en el futuro. Existe para hacer productivo los conocimientos y debe de estar precedida de planificación, que no es otra cosa que la prevención de lo futuro que se espera lograr” (Guillermo Sánchez Moreno)

Es en las organizaciones donde surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan necesariamente. Sólo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador y/o director obtener mejores resultados de sus subordinados: la comprensión de las relaciones humanas facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente.

En las organizaciones la administración era el rango del poder, el jefe era el responsable de sus subalternos. Hacia la década de los 50 se vinculó la administración con el rendimiento y el jefe era el responsable del rendimiento de la persona. Actualmente se piensa que el jefe es el responsable de la aplicación y el rendimiento del conocimiento; que se convierte en el recurso principal.

Fue en el imperio japonés, en donde el comandante Sun Tsu primer autor de estrategia militar de la historia) reconoció en su obra “El Arte de la Guerra” la necesidad de planear, dirigir y controlar. Esto es una premisa importante ahora para realizar la gestión educativa por otro lado, aproximadamente, en el año 400 a.C., Ciro “el grande de Persia” reconoció la necesidad de las relaciones humanas y el estudio de los materiales para hacer más eficiente el trabajo entre las personas.

En este contexto podemos decir que la gestión como “el conjunto de servicios dentro de las organizaciones; lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente humanas del resto de actividades en donde el componente humano no tiene esa connotación importante” (Gestión Educativa 2002)

Así, la gestión como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos, principios, etc. Inherentes al funcionamiento de las entidades."(ALVARADO OYARCE, 2000) debe ser planificada, debiendo prever e identificar las estrategias necesarias para convertir lo deseado, valorando y pensando en realidades educativas concretas.

Para ello el proceso de comunicación es: "El elemento que hace posible cualquier forma de trabajo. Sin ella no existe la menor comprensión, ni coordinación de esfuerzos, ni dirección, ni control. Así, la comunicación supone algo más que un mero documento escrito o una orden verbal (MONROE, Alan).

En nuestro País, la convivencia es un objetivo específico y fundamental de todo el proceso educativo que conlleva actitudes y comportamientos respetuosos, positivos y de consenso por parte de todos los sectores de la comunidad escolar. Su finalidad es la formación para una vida social adulta y la mejorar del clima escolar. Sin embargo últimamente las convivencias y relaciones humanas entre los agentes educativos no han sido muy buenas en algunos centros educativos lo que ha llegado a favorecer en algunas instituciones educativas o dificultar el proceso educativo.

La educación de la tolerancia, de la participación, de la solidaridad, de la integración, de la armonía y, por qué no de la felicidad compartida, única forma de felicidad humana. Deberían de ocupar una de las prioridades importantes en el proceso de enseñanza. Si embargo en el ámbito educativo se aprecia que los estudiantes no cuentan con verdadera democracia pues se encuentran limitados por los bajos ingresos económicos de sus padres y es que la pobreza es lo que predomina en nuestro país y nuestros escolares no cuentan con lo necesario para poder estudiar en igualdad de condiciones con otros alumnos de colegios particulares. Existe una diferencia entre la educación estatal y la educación que brindan los colegios particulares desde los horarios de trabajo, material didáctico, infraestructura, personal docente capacitado, participación de los padres de familia, y organización y dirección de las instituciones educativas.

En las instituciones educativas particulares, sus docentes son mejor pagados que en las instituciones estatales. Esto motiva a que se creen diferencias entre los docentes, quienes a pesar de haber recibido una misma formación pedagógica se ven marcados por las diferencias de sueldos, de condiciones de trabajo y por ende, a que las relaciones entre instituciones educativas y docentes no sean las mas adecuadas.

Por otro lado entre los estudiantes se marcan también las diferencias propiciándose relaciones entre compañeros de su misma condición y nivel social Y creándose en otras circunstancias enfrentamientos entre ellos. Esto nos puede dar una visión clara que las relaciones interpersonales entre los centros educativos está bien marcado por las diferencias de ser instituciones educativas Nacionales o particulares. En suma, se aprecia que en nuestro País no se da una democracia en el aspecto educativo porque existen diferencias. Aún más entre los mismos colegios estatales, entre los que se encuentran en la ciudad y los que se encuentran ubicados en la sierra o selva del Perú los cuales en muchas circunstancias no cuentan con las condiciones mínimas para estudiar.

Proyectos educativos institucionales en la escuela

Existen múltiples maneras de denominar y definir a los proyectos educativos emanados de las instituciones de enseñanza en la literatura de gestión institucional actual. No importa tanto la designación que los diferentes autores le dan como la comprensión de los mismos como instrumentos cuya finalidad es guiar y comprometer a sus actores en la búsqueda de la institución educativa a la que aspiran.

Las características de estos proyectos son: Estar en permanente elaboración, no llegando nunca a ser un producto terminado por estar sometido necesariamente a procesos de evaluación y retroalimentación para responder a las nuevas situaciones; generar identidad a la institución en tanto sus elaboraciones demandan conocer quiénes son (diagnóstico) y saber qué quieren ser (imagen-objetivo); favorecer la participación de los actores generando compromiso ante la realización de actividades; orientar y justificar acciones y decisiones. Favorecer las relaciones interpersonales

al generar las condiciones para el trabajo en equipo; potenciar el desarrollo profesional de los actores que son estimulados a nuevas respuestas ante las diferentes demandas.

Ser herramientas facilitadoras para la innovación y el mejoramiento institucional. Servir de puente entre la teoría y la práctica, potencializar el estilo comunitario y el sentido de pertenencia.

Estos proyectos no implican solamente un documento formal ya que éste no tiene sentido si no se implementa en un conjunto de actividades para el logro de metas comunes. Proyectos que queden como meras tareas administrativas no originan ningún cambio en las rutinas de las prácticas, tanto de gestión como de aula. En cambio, cuando el trabajo de directores y profesores no es fruto de acciones reactivas ya que se trabaja en equipo, con planificaciones anticipadas, sus actores están trabajando en proyectos. Esta modalidad de trabajo intencionada posibilita efectivamente lograr producciones concretas.

Trabajar en proyectos viabiliza que las actividades cotidianas funcionen de manera muy “engranada”, donde cada uno sabe lo que tiene que hacer y lo hace.

Espacios de trabajo entre docentes

En nuestras instituciones en el Perú se ha ido conformando una cultura de trabajo aislado. Este aislamiento se da tanto entre el aula y la gestión (sentido vertical) como entre los docentes de una misma institución (sentido horizontal). Las razones de este fenómeno son de diversa índole, entre las que pueden mencionarse: la estructura curricular; la desconcentración de los profesores trabajando en varios colegios; los bajos salarios que incentivan el multiempleo y el trabajo en instituciones privadas, la falta de espacios de trabajo común remunerados y la formación de grado que no incentiva el trabajo interdisciplinario.

Lo antedicho significa que es necesario comenzar a revertir esta situación desde diferentes innovaciones, tanto curriculares como organizativas. La necesidad de creación de espacios para el trabajo entre los docentes se

fundamenta en la necesidad de contar con un ámbito en el cual los actores pedagógicos:

- Desarrollen un equipo de trabajo de discusión técnico-pedagógico
- Circulen la información
- Posibiliten el desarrollo del currículo
- Diagnostiquen, planifiquen, implementen y evalúen su trabajo con los estudiantes
- Unifiquen criterios y actividades
- Realicen orientación, apoyo y seguimiento de los jóvenes
- Estudien casos individuales
- Den cuenta de lo actuado a sus colegas
- Se desarrollen profesionalmente
- Realicen coordinaciones en el ámbito disciplinar e interdisciplinar
- Realicen coordinaciones institucionales e interinstitucionales

Estos espacios se deben constituir en un ámbito propicio para la comunicación de información. Las diferentes estrategias que los directores habitualmente emplean (avisos en cartelera, comunicaciones escritas dejadas en sala de docentes, comunicación verbal realizada por adscriptos, etc.) no resultan eficaces en muchos casos. Es que esta situación da cuenta de una cultura de trabajo individual en el que el único espacio considerado para el aprendizaje es el aula. Por el contrario, cuando la comunicación se socializa puede ser analizada, criticada y enriquecida siendo un vehículo fundamental para la participación de los profesores en el quehacer institucional.

Por otra parte, estos espacios deberán posibilitar el desarrollo profesional de los docentes. ¿Qué se entiende por un profesional de la educación? Según Carr, W. y Kemmis, S. (1988)⁸ los requisitos para que una ocupación pueda ser considerada profesional son:

- a) Que los métodos y procedimientos empleados por los miembros de una profesión deriven de investigaciones y conocimientos teóricos. Esto es, un determinado cuerpo de conocimientos formales;
- b) Que exista subordinación del profesional al interés de su cliente, y

⁸ Carr, W. y Kemmis, S. (1988). *Teoría Crítica de la Enseñanza*. Madrid. Martínez Roca

c) Una reconocida autonomía en el trabajo.

Estos requisitos se encuentran fuertemente relacionados. Si un profesional exige autonomía es porque se considera depositario de conocimientos y competencias específicos que le otorgan la autonomía de juicio sobre una realidad determinada. Esto significa que es capaz de argumentar, así como aportar evidencias que respalden y justifiquen el porqué de las decisiones tomadas. Por lo expuesto, ser un profesional no se improvisa, se aprende. Y este aprendizaje debe estar enriqueciéndose continuamente ya que la autonomía de juicio no es algo estático que se adquiere de una vez para siempre. La autonomía exige formación permanente. De lo expresado se infiere la importancia que tiene para los educadores desarrollarse profesionalmente y tener espacios para ello.

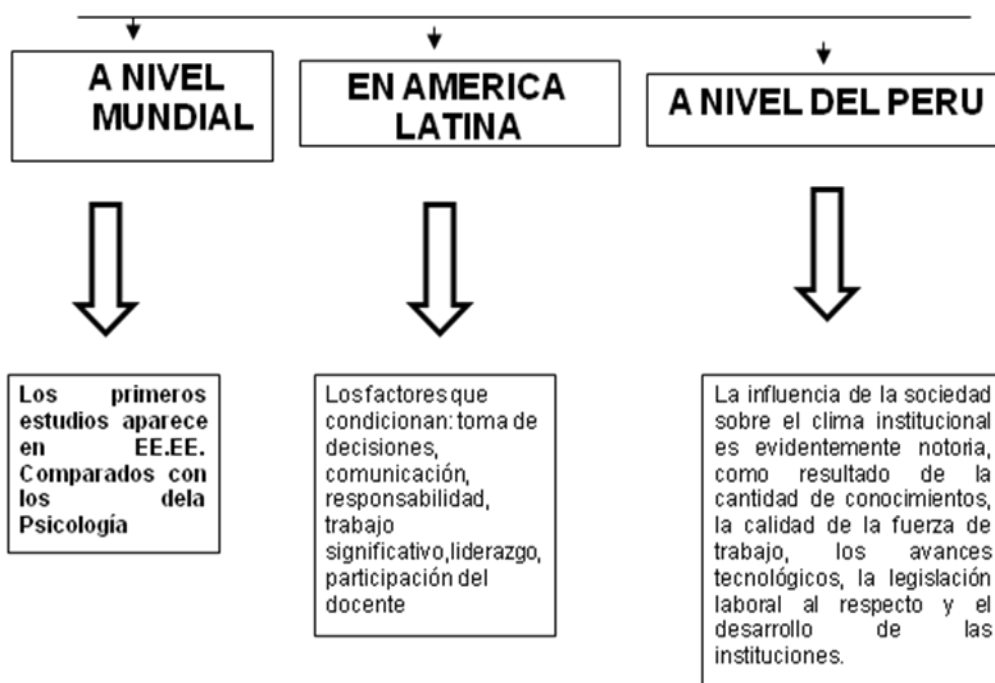
Los profesores pueden ser aplicadores del currículo establecido o activos profesionales en el desarrollo curricular, en tanto toman decisiones para contextualizar los currículos a la realidad concreta de sus aulas. Cuando este trabajo se realiza en un marco de acuerdos y negociaciones entre los actores de la institución se logra compartir experiencias y enriquecer el discurso pedagógico. La capacidad de desarrollar el currículo se explicita en actividades como: diagnosticar, planificar, implementar y evaluar el trabajo con los estudiantes entre docentes del mismo nivel y asignaturas y entre niveles y asignaturas diferentes. Esta situación evidencia pérdida de temores a mostrar lo que se hace porque a la vez se aumenta la confianza en la retroalimentación y no en la crítica destructiva. A su vez, posibilita que los docentes realicen la gestión del control profesional, uno de los requisitos para la construcción de comunidades educativas.

Es posible que estos cambios organizativos pongan en marcha el cambio de una cultura de trabajo aislado por un trabajo coordinado y comprometido de sus actores, único camino que transita hacia la conformación de una comunidad educativa, en el sentido de Neto, A.F. y García, S. (1987:9)⁹ cuando expresan que: “Siempre que en un determinado espacio geográfico los individuos se conocen, poseen intereses comunes, analizan juntos sus

⁹ En : Frigerio, G. Poggi, M. Tiramonti, G. y Aguerro, I. (1992) *Las instituciones educativas. Cara y Ceca*. Troquel. Bs. As.

problemas, y ponen en común sus recursos para resolverlos, podemos afirmar seguramente que ahí existe una comunidad.”

EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL PERU Y AMERICA LATINA



1.4 Metodología empleada en la investigación

El presente trabajo de investigación tuvo como punto de partida la observación y el análisis y posteriormente una encuesta, entrevista. El presente trabajo de investigación es de naturaleza cualitativa, y se trata de un estudio de una institución educativa, a través de la identificación de una muestra.

La recolección de datos se realizó mediante técnicas e instrumentos, como cuestionarios, guías de observación, entrevistas y diálogo. Para llevar a cabo este proyecto se conversó con todo el personal de la institución

quienes eran conscientes de la problemática existente, por lo que mostraron su disposición y apoyo para el logro eficaz de los objetivos propuestos. Terminando la recolección de los datos se procedió a procesar y analizar para la verificación de los resultados y de esta forma elaborar los cuadros estadísticos con las respuestas obtenidas.

En el trabajo de investigación para la recolección de datos se emplearon métodos analíticos, sintéticos, históricos.

Los **métodos** utilizados en el desarrollo de los capítulos planteados en la investigación teórica son.

El método histórico, nos permite vincular el conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación para lo cual se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Mediante el método histórico se analiza la trayectoria concreta de la teoría, en la determinación de las tendencias históricas sobre la gestión educativa y el clima institucional.

El Método análisis-síntesis, por el cual se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas.

Los métodos empíricos, que son técnicas que consisten en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; expresados en los instrumentos de observación como son entrevistas a los docentes, encuestas a docentes y estudiantes, así como la técnica cualitativa de diálogo, para la identificación de los elementos que determinen la aplicabilidad de la propuesta que realizamos en el diagnóstico.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

GERENCIA EDUCATIVA

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa el cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. En los sistemas educativos, la gestión educativa y la toma de decisiones de la Institución habitualmente están a cargo del director. El objetivo de la investigación es describir la importancia de la eficacia gerencial del docente con función directiva en las Instituciones educativas, ya que la relevancia de las habilidades de gestión (planificar, organizar, dirigir y evaluar o controlar), son primordiales, pues es a través de éstas que se debe desempeñar él para el logro de un máximo de objetivos en lo que respecta a los procesos de enseñanza y aprendizaje, y el manejo de estos, (a la vez de las,) relaciones humanas, resolución de conflictos (Internos y Externos), y otros aspectos son los que encaminaran a alcanzar los resultados deseados. La preocupación de los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, un orientador que escucha a su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador, persona que apoye y ayude, que transmita seguridad, características estas propias de un líder, sinónimo de educador.

A lo largo de nuestras vidas, en todo nuestro entorno existen las organizaciones, pues como individuos sociales que somos, necesitamos tener una estructura para poder interactuar con los demás. La organización es la principal actividad que marca una diferencia, el éxito que puede tener al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la misma.

Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman "gerentes", y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas. Este concepto es relativamente nuevo y de alguna manera se ha hecho incomprensible para algunos docentes y hasta para el personal directivo de las instituciones

educativas, puesto que se le ha llegado a confundir con el control de la indisciplina dentro y fuera del aula. He aquí la relevancia de hacer referencia a los procesos gerenciales: planificar, organizar, dirigir y evaluar o controlar, ya que es a través de éstos que el docente con función directiva o Gerente de una institución educativa debe desempeñarse en lo que respecta a los procesos de enseñanza y aprendizaje.

La gerencia de una institución educativa, debe tener en cuenta que gerenciar es aplicar conocimientos que ya existe para producir unos resultados, lo cual presupone el trabajo en equipo, la delegación de funciones y ejecuciones, la concepción de una escuela optima, sin descuidar la problemática social deprimida que tiene un alto porcentaje de la población, y que por eso debe acompañarse la gerencia educativa de la mano con la idea de la gerencia social participativa. A partir de esta concepción y silogismo se hace necesario un nuevo perfil de la gerencia educativa, tal es el propósito de la presente investigación al describir la importancia de la eficacia gerencial del docente con función directiva (Director) en las Instituciones educativas, en un contexto actual y tomando en cuenta la gama de opciones que se presentan ante dicho gerente al ejercer sus funciones, (es decir, la toma de decisión, el liderazgo, otras), El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber como usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en diversas maneras, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia donde va. Entonces gerenciar y liderar son elementos que se deben combinar para el logro de un fin común, y permiten el aprendizaje de diferentes técnicas que faculten a la persona a tener el desarrollo personal indispensable para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia y para obtener el éxito colectivo.

Mediante la presente se pretende abrir un compás de reflexión sobre el ejercicio de la gerencia educativa en la época actual, no es una investigación rígida (en cuanto al aspecto científico), es más bien una propuesta hacia la búsqueda del mejor desempeño de gerencia y dirección dentro de las Instituciones educativas públicas y privadas de la República Peruana, adaptándose al currículo peruano y a la realidad social en la cual vivimos.

LA GERENCIA

Es la ciencia, la experiencia y el arte en la conducción de empresas hacia metas previamente identificadas. Es el cargo que ocupa el director de una empresa el cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Una gerencia efectiva es un requisito para la existencia, firmeza y desarrollo constante de la empresa en las condiciones altamente desafiantes y móviles del mercado actual. Todo gerente debe tener unas habilidades importantes en su área para lograr un buen desempeño. De este modo se define habilidad como calidad de hábil, es decir, capaz, inteligente o dispuesto para cualquier actividad (Gran Diccionario Universal Larousse, 2008).

La gerencia es ineludible para toda persona responsable de la tarea de conducción en el sistema educativo público o privado, desde la educación inicial hasta las entidades universitarias; Como puede apreciarse, la gestión pedagógica y la gestión administrativa se proyectan a vincularse con la comunidad, con una dimensión cultural que debe alcanzar frutos duraderos en las personas y en los grupos humanos, puesto que el Gerente Educativo, como cualquier otro Gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones gerenciales típicas para llevar cualquier empresa, cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales que principalmente son:

- ✓ **Planeamiento:** Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces,

para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo.

- ✓ **Organización:** Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados.
- ✓ **Dirección:** Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización.
- ✓ **Control:** La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

La planeación es aquella que nos permite proveer la efectividad del proceso enseñanza-aprendizaje mediante la instrumentación de estrategias apropiadas, tomando en cuenta el Sistema Educativo Nacional, el contexto de la escuela y la comunidad, la interacción de las personas que comprenden el ambiente

institucional, tipo de grupo e incluso al alumno, docente y personal en general en su individualidad. Una planificación eficaz requiere poner en marcha una serie de habilidades cognitivas, que no siempre resultan conscientes para el que planifica. Es importante al momento de planificar tener objetivos precisos y claramente definidos. Durante la planificación también deben tomarse una serie de decisiones para determinar cuáles son los objetivos a lograr, las estrategias a aplicar, los medios a utilizar y con respecto a otros asuntos que tienen que ver con el proceso.

Podemos decir que la planificación es necesaria en el campo educativo ya que nos va a servir para orientar la acción pedagógica en cualquier escenario educativo, también nos va a servir para organizar el trabajo en base a un diagnóstico y no improvisar, así como tener claro lo que se va a hacer, porque y como se va a hacer para lograr la mejor utilización del tiempo, es por eso que la planificación exige de mucho esfuerzo, creatividad, trabajo, mucha reflexión.

Para planificar lo que queremos debemos partir de una evaluación realista descarnada, y saber realmente lo que queremos y revisar a fondo por lo menos tres aspectos fundamentales de la vida escolar, la organización, la calidad de la enseñanza y la integración de la escuela con la comunidad. A fin de lograr la incorporación de la comunidad en la elaboración y ejecución de la planificación, es recomendable realizar reuniones con personas representativas de la comunidad y otros agentes educativos. Las mismas tendrán como finalidad que todos aporten ideas para la planificación y se comprometan en la realización de actividades o suministro de recursos. Esto nos va a permitir la elaboración de un plan amplio, flexible y participativo, contribuyendo así al mejoramiento del proceso enseñanza- aprendizaje. En este ámbito gerencial educativo todo este ciclo es llamado “PLAN DE TRABAJO”, este puede ser mensual, trimestral o anual y de él se encarga el director como gerente principal de la Institución.

Importancia de la dirección

La Dirección es el órgano del Plantel ejercido por el Director quién es la primera autoridad y supervisor nato del mismo; Él velará por que las actividades de la Institución estén orientadas a lograr los objetivos del Proyecto Educativo, le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas, administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio de Educación, así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados.

Son funciones y atribuciones de la Dirección:

- ✓ Representar oficialmente al Plantel, especialmente ante toda autoridad pública o privada.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las orientaciones pedagógicas, administrativas y disciplinarias emanadas del Ministerio de Educación.
- ✓ Supervisar todas las actividades del Plantel, ya sea directamente o a través de sus colaboradores.
- ✓ Velar por la eficiencia pedagógica, técnica y administrativa del Plantel, especialmente facilitando la participación de sus integrantes en cursos de actualización y mejoramiento de acuerdo a las áreas específicas de interés.
- ✓ Asignar funciones y delegar responsabilidades de acuerdo a los principios de corresponsabilidad, descentralización y subsidiaridad.
- ✓ Organizar y promover el trabajo en equipo en todas las actividades pedagógicas y administrativas, así como la vida en general del Plantel, con la finalidad de lograr los objetivos de educación integral.
- ✓ Fomentar y facilitar la participación libre y responsable de todos los integrantes del Plantel, a los fines de la educación integral.

- ✓ Favorecer el intercambio permanente y libre de información entre los integrantes del Plantel sobre todas las actividades del mismo.
- ✓ Informar los diferentes Consejos: a los docentes, alumnos, representantes y responsables sobre el funcionamiento y actividades del Plantel.
- ✓ Promover la mayor relación y vinculación entre todos los integrantes del Plantel, así como la Comunidad en General.
- ✓ Animar y garantizar a todos los integrantes del Plantel a ejercer sus derechos y garantías.

Perfil deseable del gerente educativo

Perfil deseable del gerente educativo, del Director (PERFIL PERSONAL-SOCIAL) Poseer una buena salud física y mental, ejercer un liderazgo democrático-humanista, actitud para trabajar con otros de manera individual y grupal, habilidad para tratar con las personas, buenas relaciones humanas, respeto por la opinión ajena, uso adecuado e imparcial de la autoridad, sentido de responsabilidad en el cumplimiento de su deber. Poder de decisión, iniciativa propia, amplitud para reconocer y adoptar nuevos enfoques, rectitud como ciudadano, educador y funcionario público, espíritu de equidad, capacidad creativa e inventiva, previsión de situaciones futuras, ética profesional, disposición para una comunicación efectiva, flexible ante situaciones de trabajo, genera confianza, colaborador, diplomático, leal, sincero, audaz, intuitivo, entusiasta, emprendedor. Estratega, carismático. (PERFIL PROFESIONAL) Ser peruano, poseer título de nivel superior, Cumplir con los requisitos exigidos en el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, haber realizado estudios de especialización y post-grado en áreas de administración o gerencia educativa, Tener conocimientos de asuntos sindicales y laborales de acuerdo con el nivel educativo, Tener conocimiento de la normativa jurídica de la administración pública. (PERFIL OCUPACIONAL) Crear soluciones a situaciones imprevistas, detectar a tiempo causas de los problemas y establecer los correctivos necesarios, Comprometido con los objetivos de la institución, habilidad para investigar, interpretar, comprender y

analizar situaciones educativas, habilidad para delegar, Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y normativos legales vigentes, Idoneidad en la labor técnico-administrativa del Plantel, habilidad y destrezas para: gerenciar - comunicar organizar – valorar.

EL LIDERAZGO



Dentro del perfil personal social de director se cuenta el liderazgo, el cual es la habilidad que tiene una persona para lograr que sus seguidores se comprometan con el logro de unos objetivos comunes, pero, no es solo el logro de los objetivos planteados, el hecho de más relevancia es la actitud y aptitud del director las cuales deben inspirar a sus colegas docentes en la búsqueda de lograr todos los planes de trabajo planteados más con hecho que con palabras pues, es más productivo enseñar con ejemplos y ser considerado un guía.

PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Las organizaciones mejoran cuando, partiendo del análisis de una realidad presente, son capaces de visualizar una posible realidad futura. La planificación, desarrollada de manera colectiva, permite la visualización y la consecución de los sueños de una comunidad.

Contemplada de modo general, la planificación es un proceso en el que inicialmente se establece el destino al que queremos llegar, los logros que queremos conseguir, y luego se acuerdan los medios para seguir esa dirección y no perdernos por el camino. Existen muchas maneras alternativas para recorrer este proceso, de modo que las orientaciones no tienen que convertirse en prescripciones y deben acomodarse a los modos de hacer de cada centro escolar. Un plan es, en esencia, el producto del proceso de planificación y se define como un conjunto de decisiones acerca de qué hacer, por qué hacerlo y cómo hacerlo. Un plan de acción:

Tiene que servir como referente para la acción, establecido idealmente por consenso de todos a los que afecta y de todos los que tienen que contribuir a su puesta en práctica. Como las unanimidades no son realistas en educación, se debe contar al menos con una “masa crítica” suficiente.

Está diseñado como un marco flexible que permite ajustes a la luz de las nuevas evidencias que van apareciendo durante el proceso de puesta en práctica.

Incluye no solo las orientaciones de política educativa, sino información sobre las estrategias de implementación, acciones y estándares, sistema de seguimiento y evaluación, así como los recursos y gastos asociados y las responsabilidades contraídas.

Cada vez con más urgencia, los directivos escolares tienen que planificar de modo más estratégico, a medio y largo plazo, porque la vorágine de la acción educativa hace perder con frecuencia el norte a las instituciones escolares. Tienen que buscar sistemas más eficientes de producción de resultados de aprendizaje, porque el uso de más recursos no conduce necesariamente a mejores resultados. El modo en que se usan los recursos es esencial. Y tienen que conjuntar voluntades y capacidades porque cada vez es más difícil poner en un plan todo lo que Comunidad Escolar desea. Hay establecer prioridades por medio de un ejercicio equilibrado de toma de decisiones y de creación de consensos.

El ciclo de la planificación

Como cualquier otro sistema, la educación debe tener en cuenta, a la hora de planificar, las entradas, los procesos, los resultados y logros y el contexto de intervención:

Las entradas son los recursos de distinta índole (el profesorado, el alumnado y sus características, los materiales de instrucción, el equipamiento, los edificios...) que se organizan para que produzcan los resultados previstos.

Estas entradas se combinan en distintos procesos (de comunicación, de Enseñanza y de aprendizaje, de coordinación, de liderazgo...) y se activan de manera que produzcan los resultados esperados.

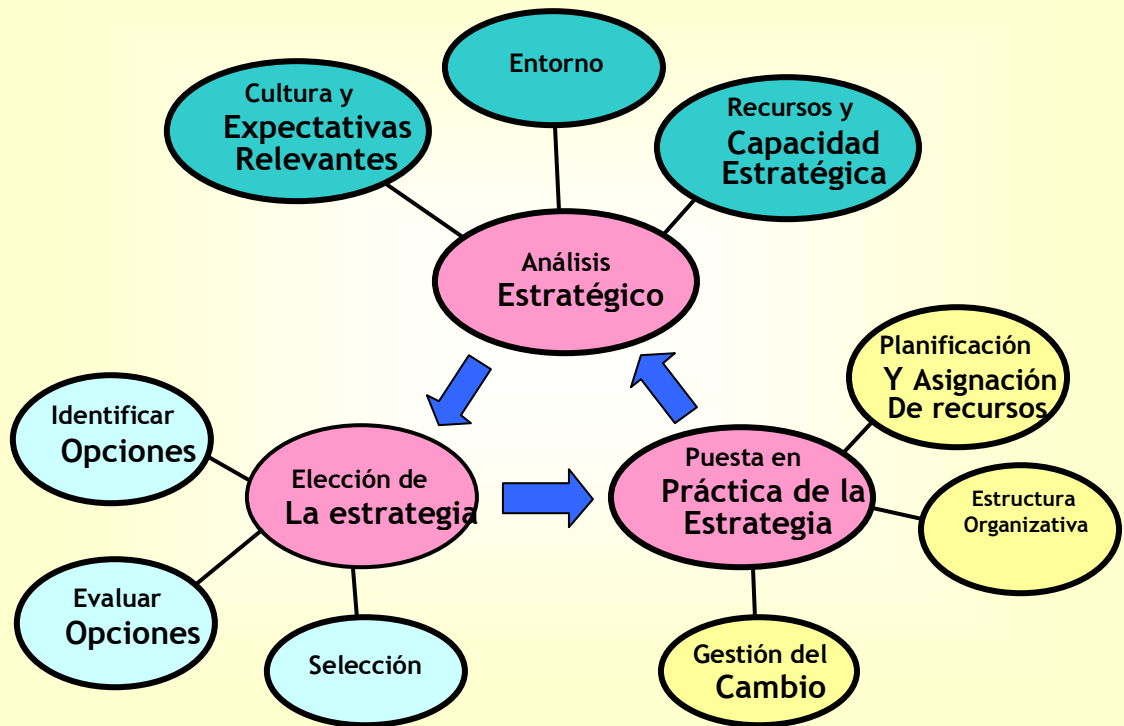
Los resultados son los logros tangibles producidos por los procesos del sistema como son las tasas de escolarización, el número de graduados, los resultados de aprendizaje en las distintas fases y etapas, las competencias generadas, la satisfacción e implicación del alumnado...

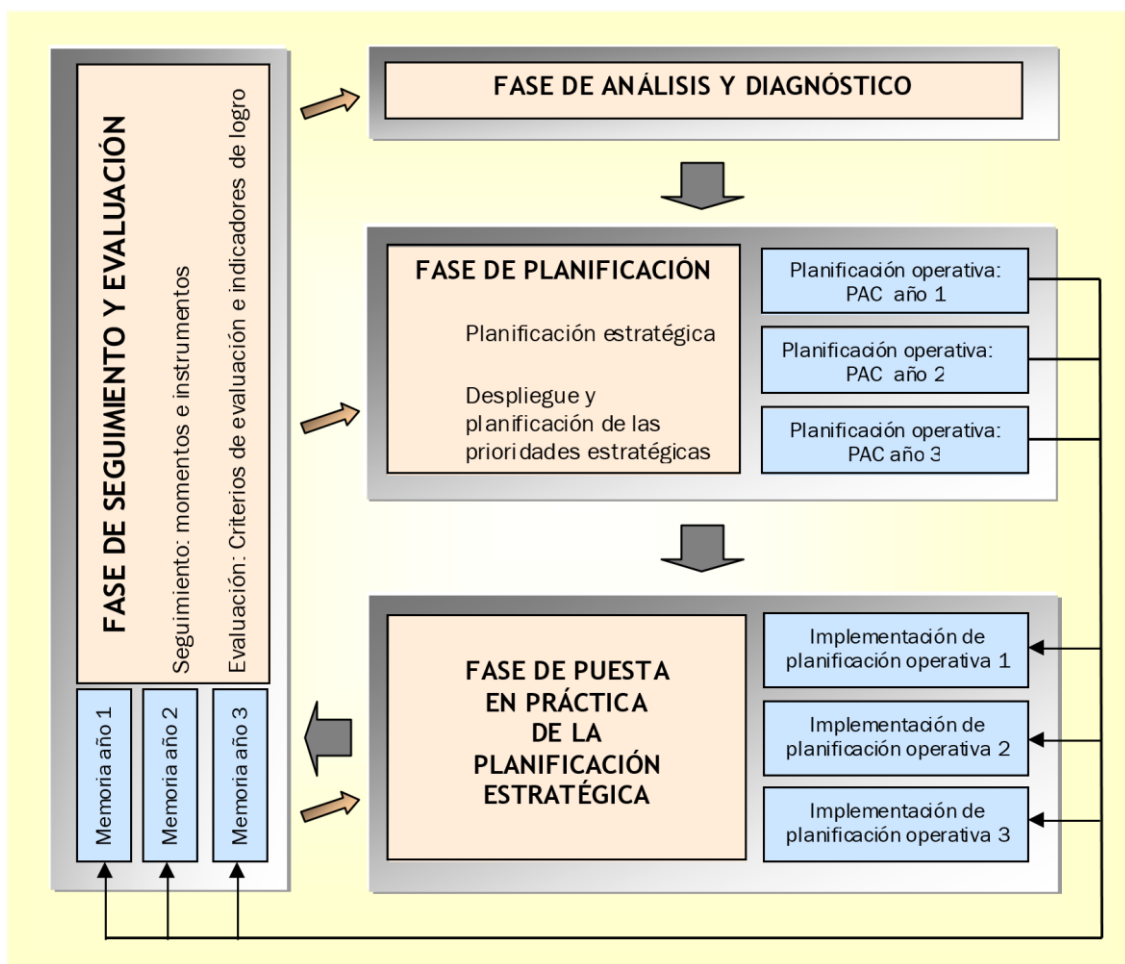
Otro tipo de resultados son los indirectos (los beneficios del alumnado, de sus familias y de la sociedad), como pueden ser las mejores perspectivas laborales, la mayor creatividad y dinamismo social, una sociedad más justa...

Tanto la planificación estratégica (planes a 4/5 años) como la operativa (planes anuales) deben pasar con éxito los filtros de los siguientes criterios: relevancia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad. Si los medios son relevantes para satisfacer las necesidades expresadas (relevancia), en qué medida los procesos (la utilización de los recursos) se organizan con eficiencia, si se producen los resultados previstos (eficacia)...

Existen variadas terminologías y modelos de planificación tanto estratégica como operativa. No se puede decir que exista un modelo perfecto.

Modelo de dirección estratégica





FASE DE ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

Revisión, lectura de la realidad, diagnóstico, análisis se usan como sinónimos. Básicamente el análisis consiste en recoger datos, obtener evidencias y hacer un análisis crítico de lo que conseguimos en nuestro centro en términos de aprendizaje con nuestros alumnos y alumnas. Las fuentes de evidencia pueden ser variadas: los resultados de la evaluación diagnóstica, el informe de la Inspección educativa, los resultados académicos a través de las notas del profesorado, la opinión del profesorado, del alumnado y de las familias, los resultados de la evaluación interna, la Memoria Anual, los informes de los ciclos y seminarios...

La Comunidad Escolar tiene que analizar los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas. Hay herramientas sintéticas que permiten hacer explícito el juicio de los distintos grupos de interés: la lista de control, el DAFO, el análisis de un campo de fuerzas, cuestionarios de síntesis...

El análisis tiene que prestar atención a la tarea básica que justifica la existencia de los centros escolares, facilitar aprendizajes. Este análisis se puede realizar aplicando los siguientes criterios:

Se tiene en cuenta todo tipo de aprendizajes: académico, desarrollo de competencias básicas, desarrollo personal y social, diversificación y personalización de la atención. El clima de centro garantiza la seguridad física y emocional del alumnado. Los alumnos se hacen responsables de su propio aprendizaje y la evaluación orienta de modo productivo los mismos. El alumnado está implicado en las actividades y el nivel de desafección es mínimo.

Se mantiene la eficacia con todos los grupos de alumnado, tanto con los buenos como con los menos motivados.

Se reduce la diferencia en los resultados, debida al estatus socioeconómico del alumnado.

Se produce una progresión razonable en los aprendizajes.

Se hace un uso eficiente de los recursos personales. Todo el mundo rinde la máximo de sus posibilidades.

Se consigue aquello que nos proponemos: buen nivel de eficacia.

Los aprendizajes que estimulamos y las estrategias que utilizamos son funcionales, responden a las necesidades actuales y futuras del alumnado.

Se coordinan los esfuerzos dando coherencia a la intervención del profesorado.

FASE DE PLANIFICACIÓN

Política educativa y planificación

Tener un proyecto educativo (PEC), en el que se establezcan las señas de identidad, los valores y las creencias, la visión educativa del colectivo y la misión es un referente “operativo” de primordial importancia de la actividad global del centro. Otra guía fundamental son las directrices y prioridades establecidas por el Departamento de Educación que tienen que servirnos como criterios para establecer prioridades de actuación.

Es importante que las directrices del Departamento aseguren un marco de prioridades y promuevan la coordinación y el éxito de programas y proyectos. La política educativa fija un conjunto de objetivos generales y específicos que giran en torno a las siguientes dimensiones:

Acceso (igualdad en las oportunidades de acceso y de éxito educativo, equidad, reducción de las diferencias, participación y temas de género...)

Calidad (calidad en la provisión del servicio educativo, la personalización de la enseñanza, la eficiencia en el uso de los recursos, la eficacia y la relevancia y funcionalidad interna y externa...)

Gestión y liderazgo (gobernanza, descentralización, autonomía, proyectos de mejora...)

Los centros educativos contemplan estas dimensiones en su totalidad o por medio de programas y proyectos que fijan objetivos concretos acompañados de indicadores de logro tanto cualitativos como cuantitativos.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La dirección trata de incrementar la capacidad y la competencia de la organización para actuar con eficacia y para dar forma a un futuro de éxito sostenible. Para ir más allá de la tarea de gestión del día a día, es necesario complementarla con una visión ambiciosa y exigente que marque retos ilusionantes para la institución escolar. Las direcciones cuentan con un instrumento apropiado en este cometido: la planificación estratégica. Es una oportunidad para el diálogo y para, a través del diálogo genuino, alcanzar entendimientos compartidos que afectarán a:

La estrategia como expresión de lo que se quiere conseguir, no simplemente de lo que se va a hacer. Se describe mejor como la manifestación de propósitos o intenciones y no como simple expresión de un deseo. La puesta en práctica es una parte importante de la estrategia, pero se necesita claridad en los propósitos antes de ser comunicada y llevada a la práctica.

La interpretación de las prioridades del Dpto. de Educación. Los centros escolares deben estar atentos a la política educativa como el proceso por el cual los gobiernos concretan su visión política en programas y actuaciones para lograr los resultados de transformación en la realidad.

La puesta en práctica: en parte la acomodación de la organización a la nueva visión estratégica y en parte los mecanismos que utiliza la organización para motivar a todo el sistema para conseguir los resultados descritos en la visión estratégica.

CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRATEGIA:

La estrategia marca dirección: es el proceso coherente de transformar los valores y propósitos morales del Proyecto Educativo de Centro (PEC) en acción, orientado por una perspectiva de futuro.

La estrategia se preocupa del medio y largo plazo: No es la mera suma de los proyectos operativos anuales. Es la perspectiva a 4/5 años vista.

La estrategia se ocupa de la totalidad del centro educativo: Aborda todos los aspectos, pero se fija en la finalidad básica de la existencia de las escuelas, promover aprendizajes.

La estrategia combina conocimiento de la realidad y proyección futura: debe acompañar la capacidad de anticipación con un conocimiento profundo del estado actual del centro y de sus logros. Es una mezcla apropiada y coherente de pragmatismo y utopía.

La estrategia es un referente para la acción: no consiste en un puro ejercicio intelectual, sino una propuesta que hay que convertir en realidad.

La estrategia complementa los procesos operativos: toda institución eficaz tiene que combinar adecuadamente procesos estratégicos y procesos operativos.

La estrategia tiene que afectar a los protagonistas de la acción: los documentos escritos que se guardan en los cajones no afectan a las prácticas profesionales a no ser que las personas se impliquen en el proceso de discusión y fijación de la estrategia.

La estrategia de los centros debe estar alineada con la estrategia del conjunto del sistema educativo.

Planificación Operativa: Plan Anual de Centro y Memoria Evaluativa

Pasar de la cabeza a las manos. Dar el paso de los objetivos propuestos a las acciones concretas para conseguirlos. Las finalidades y objetivos del centro ya están definidas tanto en el PEC como en el Plan Estratégico. Ahora se trata de pensar en el corto plazo, pero sin perder la perspectiva del medio y largo plazo. Sabiendo la dirección en la que queremos ir, con las finalidades y objetivos como meta, se trata de decidir qué haremos este curso para avanzar hacia ella. La mejora es continua y se logra en el día a día, en un proceso que debe ser planificado y evaluado cada curso escolar. La vida en los centros no empieza cada curso, sino que continúa. Por eso es necesario, además de recordar la

dirección en que debemos avanzar, saber en qué punto estamos y qué hacer para seguir avanzando. La memoria evaluativa del curso anterior es el punto de inicio del plan anual del curso siguiente.

El Plan Anual del Centro (PAC) es un instrumento fundamental para la organización y funcionamiento del centro, con la perspectiva de un curso escolar. Es un proyecto de trabajo concreto y claro para conseguir los objetivos fijados para el curso y que hacen “operativos” las finalidades y objetivos señalados en el PEC y en el Plan Estratégico. En él se señalan los objetivos a alcanzar en forma de actuaciones concretas, claras y evaluables de forma que se pueda evidenciar la consecución de los logros previstos para un curso escolar.

El Plan Anual del Centro y su correspondiente Memoria Evaluativa tienen como fin lograr la eficacia y eficiencia en la organización y disponer de datos objetivos para darlas a conocer a la comunidad educativa y a la Administración. El P.A.C. es un documento inminentemente práctico; por ello, hace referencia a todos los ámbitos de la actividad escolar y, en con el fin de garantizar su correcta puesta en práctica, debe ser elaborado participativamente y hacer explícitos los indicadores y criterios para su evaluación.

Características del PAC:

Coherente con el PEC, PCC, ROF, Plan Estratégico, en los que se fundamenta y que señalan la dirección de toda la actividad escolar.

Flexible: Sometido a revisión constante durante su puesta en práctica, para introducir las modificaciones que garanticen su utilidad en todo momento, alejándolo de cualquier sentido burocrático.

Fruto de la participación y consenso del equipo docente. De la reflexión, análisis de necesidades, propuestas y compromiso del profesorado, no individualmente, sino como equipo.

Guía para todas las actividades del centro y del aula. Da de sentido a cuanto se hace en el centro.

Evaluable, al definir los indicadores y criterios para evaluar cada objetivo propuesto para el curso.

La Memoria Evaluativa Anual es un instrumento de gestión a corto plazo, que, como su nombre indica, presenta la información relevante de la evaluación de los objetivos señalados en el PAC. Es una herramienta para la evaluación

sistemática del funcionamiento global del centro, y, sobre todo, de los procesos y los resultados del aprendizaje del alumnado.

La Memoria Evaluativa Anual tiene carácter de evaluación interna del centro, de autoevaluación con la participación de toda la Comunidad Educativa, basada en el PAC como instrumento de planificación anual y con el referente de los documentos institucionales del centro para analizar la coherencia entre los mismos y los procesos educativos realizados en el centro.

Con ella se trata de introducir en la cultura del centro elementos de calidad en la gestión: planificación, desarrollo y evaluación a través de este instrumento. Así mismo, de convertirla en un instrumento necesario y útil para evaluar la marcha del centro y la oportunidad de darlo a conocer a la comunidad educativa y a la administración. La Memoria Evaluativa tiene cuatro funciones: Aporta información relevante sobre los resultados de la acción educativa realizada durante el curso, de modo especial en los aprendizajes (competencias personales, sociales y académicas) del alumnado, de acuerdo con las metas y objetivos definidos en el P: E.C., PCC, ROF y Plan Estratégico y concretadas en el PAC

Ofrece un diagnóstico del centro, puntual, al final de cada curso al permitir hacer un balance y valorar reflexiva y críticamente los logros. Esto posibilita la información fundamentada de su funcionamiento y su nivel de logro al conjunto de la Comunidad Educativa y a la Administración.

Aporta información para la mejora, en un proceso continuo, proponiendo pautas de intervención y formulando propuestas concretas para incrementarla de modo progresivo.

Es un nuevo punto de partida sobre el que elaborar el PAC del curso siguiente. El Equipo Directivo es el responsable de promover y facilitar la elaboración participativa de la misma, estableciendo las condiciones necesarias: diseño y planificación de las actividades grupales que permitan realizar las valoraciones rigurosas y las propuestas para optimizar toda la actividad del centro, como consecuencia de ellas. Facilitando, así mismo, los procesos, los espacios y los tiempos necesarios.

La evaluación que implica la elaboración de la Memoria Anual implica la realización de cuatro tipos de tareas:

Recogida de datos relevantes en función de lo planificado en el PAC y, sobre todo de los aprendizajes del alumnado.

Interpretación de los mismos a la luz de los criterios previstos en el PAC, grado de logro y consecuencias/efectos derivados de ello.

Recogida de datos relativos a actividades significativas realizadas en el centro y no contempladas en el PAC y, análisis de su coherencia con los documentos institucionales del centro.

Propuestas de mejora en todos los ámbitos, especialmente en los relacionados con el aprendizaje del alumnado.

EL PROCESO DE GESTIÓN

Una primera tarea en la gestión es la fijación de los objetivos, cuya consecución determina el nivel de eficacia.

La segunda tarea es la gestión de los mecanismos, estructuras que articulan la red de recursos que nos permiten perseguir los objetivos establecidos. Ésta representa la dimensión de la eficiencia que mide el uso riguroso y acertado de los medios.

La calidad de la gestión vendrá determinada por tres conjuntos de relaciones:

La medida en que las finalidades planteadas reflejan las necesidades más significativas del centro y el grado de consecución de esas finalidades. Un elemento crucial en este proceso es la calidad del juicio de la comunidad escolar a la hora de establecer la política de formación de su profesorado.

El grado en que los recursos disponibles se usan de modo eficiente. Este proceso por su complejidad requiere un análisis más complicado.

La coherencia entre los planes y las finalidades establecidas, y la relación entre la puesta en práctica y los resultados deseados. Los elementos fundamentales son la fijación de las prioridades y la evaluación de los resultados en comparación con los objetivos previstos.

El círculo de la eficiencia es un proceso racional, como todo proceso convencional de gestión. Sin embargo, el círculo de la eficacia resulta más problemático porque se sustenta en valores y su medición sólo resulta posible a largo plazo. Con los procesos de gestión nos puede suceder que pierden su docilidad inicial y el carácter instrumental para convertirse en fines en sí mismos. Siempre hay que tener presente que la gestión tiene que estar al

servicio de los objetivos y de las finalidades que se pretenden y no constituirse en un fin en sí mismo.

VARIABLES EN LA PUESTA EN PRÁCTICA

La introducción de cambios significativos, que implican nuevas formas de pensar y nuevos modos de actuar en la clase, no consiste en un proceso de ajuste más, que tiene lugar de modo instantáneo. Por el contrario, las ideas importantes no se cambian de la noche a la mañana, y lo mismo sucede con nuevas metodologías y las nuevas formas de organizarse. En la introducción de una técnica nueva, al principio pasamos por una fase de confusión, de inseguridad y de desánimo. Gradualmente, si el cambio tiene éxito, el proceso nos lleva a estadios de mayor confianza y desarrollo personal. Con el tiempo, la práctica y los principios que la sustentan se hacen personales, es decir, se integran a las ideas y prácticas ya existentes. Afrontar cambios requiere asumir riesgos. Frecuentemente, si se adopta algo nuevo, tenemos que renunciar a algo consolidado, y esto suele ser doloroso. Pedir a las personas que cambien sus modos de pensar y de actuar, en los que han invertido tiempo y energías considerables en el transcurso de su vida profesional, supone que deben renunciar a determinados aspectos de su práctica anterior y puede generar considerable inseguridad e incertidumbre.

Los planes y proyectos no tienen un valor en sí mismos, a no ser que conduzcan a alguna forma de actuación. Es más, la existencia de planes que han exigido un considerable esfuerzo en su diseño y que no se han llevado a la práctica genera frustración y desmoraliza al personal. Esta distancia entre la retórica de papel y la realidad no cambiada es bastante común en nuestros centros y suele tener un efecto demoledor en la confianza y la implicación de los docentes.

Hay tres variables fundamentales en todo proceso de innovación. La innovación en sí misma, es decir, la profundidad y el alcance del cambio que va a suponer en la vida organizativa del centro y en las conductas profesionales requeridas de los docentes. Cambiar lo que usamos, por ejemplo los materiales didácticos, presenta una dificultad limitada. Cambiar lo que hacemos, por ejemplo incorporar una nueva estrategia didáctica, presenta una mayor dificultad que se vería acrecentada si en vez de ser una estrategia es un conjunto de ellas. Un mayor grado de dificultad representan todavía aquellas

iniciativas que suponen cambios en nuestros modos de pensar, es decir, que afectan a las creencias profundas que, en última instancia, controlan nuestra actuación profesional.

La segunda variable está en relación con la estrategia de implementación o puesta en práctica. Se puede optar por estrategias escalonadas y estimular que, a través de una formación bien diseñada, los protagonistas se adueñen del proceso de innovación.

La tercera variable es el contexto en que se sitúa la innovación. Puede afectar a un departamento o ciclo, o a todo el centro escolar. Cuanto más amplio es el grupo de implicados, mayor La planificación del seguimiento y de la evaluación

Todos tenemos que rendir cuentas sobre el trabajo que hacemos. Somos responsables del uso de los recursos que se nos asignan. Somos responsables ante las comunidades educativas a las que prestamos un servicio educativo y ante quienes nos proporcionan los recursos. Por ello necesitamos un sistema de reflexión y análisis que ponga en cuestión la actuación profesional del centro educativo:

En el día a día, de modo que podamos introducir cambios de orientación y mejorar lo que hacemos.

De modo sistemático cada año, por ejemplo, se puede examinar la eficacia de nuestra actuación, analizando los cambios introducidos y sacando conclusiones para los planes futuros.

Como respuesta a estas necesidades de rendimiento de cuentas y de recabar información relevante, hay tres preguntas básicas a las que responder a la hora del desarrollo de los planes y proyectos:

¿Qué nos permite valorar si un objetivo se ha cumplido o un conjunto de actividades se ha llevado a la práctica como estaba previsto?

¿Cómo podemos evaluar el resultado positivo de una actividad o la consecución de un objetivo?

¿Qué nivel de logro vamos a medir?

En términos generales, el seguimiento y la evaluación, consisten en medir el estado de un objetivo o actividad en comparación al “objetivo pretendido y esperado”. Este objetivo es un indicador y se tiene que fijar en el momento de la planificación. Quizá sea útil la visión externa que aporta un mayor distanciamiento a la hora de medir el impacto del programa o proyecto.

Es importante que el seguimiento y la evaluación se planteen desde el comienzo, al hacer el plan estratégico o al plantear los programas o proyectos, de modo que contesten las siguientes cuestiones:

Relevancia y funcionalidad: ¿Se da respuesta a las necesidades básicas identificadas?

Eficacia: ¿Se consiguen los objetivos que se proponen?

Eficiencia: ¿Se usan los recursos de modo conveniente?

El seguimiento es el proceso por el que se observan y se analizan con regularidad y de modo continuo las actividades planteadas de modo que se asegure que se consiguen los resultados previstos. El seguimiento se hace internamente por las personas responsables del programa para comprobar cómo se usan los recursos asignados, si se realizan las actividades tal cual estaban previstas y si se logran los objetivos planteados. El seguimiento se centra en la eficiencia en el uso de los recursos.

La revisión es una tarea de tipo interno más sistemática que el seguimiento y se suele hacer cuando se acaba una fase del proyecto. Sirve para ajustar, corregir y mejorar el desarrollo del programa. Se centra en la eficacia del programa comprobando si se logran los objetivos previstos.

La evaluación es un examen más completo de los resultados de un programa. Se lleva a cabo tanto internamente por los responsables directos del programa como externamente por evaluadores ajenos al programa para ayudar a los que toman decisiones y a los afectados por las mismas a sacar conclusiones de futuro. Normalmente se realizan al final de una fase o al final del proyecto para evaluar el impacto inmediato. También pueden distanciarse en el tiempo para observar el impacto y la sostenibilidad de las actuaciones.

LIDERAR LOS PLANES Y PROYECTOS

La actuación de los directivos escolares tiene que centrarse en los aprendizajes del alumnado. El liderazgo pedagógico o instructivo es la segunda variable en importancia al explicar los resultados de aprendizaje y dirige su actuación a los comportamientos del profesorado y alumnado en las actividades de enseñanza y de aprendizaje.

Casi siempre se ha atendido al impacto de la acción individual del director o directora en la puesta en práctica de planes y proyectos. No cabe duda de su importancia para consolidar cambios valiosos que redunden en un mejor y

mayor aprendizaje del alumnado, pero quizá se ha soslayado la realidad de que en un centro escolar son muchas las personas que contribuyen a dar sentido a esa realidad y a movilizar las energías de los profesionales, es decir, a ejercer liderazgo institucional.

El liderazgo transformador que engloba la creación de una visión compartida, el ofrecimiento de apoyo y estímulo intelectual y la generación de altas expectativas sobre los demás. Este modelo se centra en las personas y en las interacciones y requiere la intervención para transformar los sentimientos, las actitudes y las creencias. Una implicación compartida de esta naturaleza requiere una dirección no basado ni en una única persona ni en el estatus, sino una dirección extendida por toda la organización y a la que muchas personas contribuyen.

La investigación nos dice que los cambios van más allá de la mera adopción de innovaciones. Por lo que la consolidación de las nuevas prácticas tiene que atender a los siguientes criterios:

La implementación	¿Realmente se puso en práctica la innovación proclamada?
El impacto	¿Ha afectado de modo positivo y significativo al alumnado?
La incorporación	¿Quedó integrada la innovación en los propósitos y en la organización del centro?
La permanencia	¿Se mantienen los programas que se saldaron con éxito y satisfacción para los protagonistas? ¿Se mantuvo la innovación con todos sus ingredientes y finalidades?
La generalización	¿Fue posible transferir la innovación de un contexto escolar a otro?

CLIMA INSTITUCIONAL

DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE CLIMA ESCOLAR

En los estudios dedicados al clima escolar, un buen clima no se asocia de manera exclusiva con la disciplina y la autoridad. Al contrario, el clima escolar se concibe de manera global, como un concepto que se refiere a las condiciones organizativas y culturales de un centro. En este sentido Hoy, Tarter y Kottkamp (1991) caracterizan el clima escolar como la manera en que la escuela es vivida por la comunidad educativa. Para estos autores el clima escolar se define como la cualidad más duradera del contexto educativo que afecta el carácter y las actitudes de los todos implicados y se basa en la percepción colectiva de la naturaleza y el sentido de la escuela.

Por su parte, Parsons (en Freiberg, 1999) considera que el clima escolar se refiere a la coherencia entre la organización, los recursos y las metas, en la medida en que un centro de enseñanza saludable es aquel en el que los aspectos técnicos, institucionales y de gestión están en armonía. De esta forma la escuela se encuentra con sus necesidades instrumentales, emocionales y expresivas cubiertas y con capacidad para responder de forma positiva a los elementos conflictivos externos y dirigir sus energías hacia las finalidades educativas que se han propuesto.

Algunos autores como Freiberg, para referirse al clima escolar, recurren a la metáfora biológica del centro educativo como organismo vivo: “Una escuela no pertenece a lo orgánico en sentido biológico, pero sí tiene las cualidades de un organismo vivo en el sentido cultural y organizativo” (Freiberg, 1999: 11).

Para Freiberg, además de la estructura física, que tiene influencia sobre la salud de los individuos, en una escuela hay otros elementos que reflejan la forma en que los individuos interactúan, y esa interacción produce unas relaciones sociales que permiten la creación de las condiciones de trabajo. El clima escolar, en este sentido, haría referencia a la salud de este organismo. El primer uso de esta metáfora organicista se le atribuye a Miles (1969), quien se refirió a una organización saludable como aquella que no sólo sobrevive en su ambiente, sino que se transforma a lo largo de toda su trayectoria para dar respuesta a nuevas situaciones, y que desarrolla y expande sus capacidades de manera continuada.

CLIMA ESCOLAR Y CULTURA ESCOLAR

Las consideraciones sobre el clima escolar con frecuencia aparecen relacionadas con el concepto de cultura escolar (Freiberg, 1999; Gonder, 1994; Stockard y Mayberry, 1992). Una relación que adopta diferentes variaciones. La definición de Taiguri sobre el clima incluye la noción de cultura (S tockard y Mayberry, 1992). Schein (1985) toma otro punto de vista y define el clima escolar como la manifestación superficial de la cultura. Hoy, Tarter y Kottkamp (1991) distinguen la noción de clima de la de cultura escolar en función de la perspectiva de análisis que se adopta. El clima se vincula a una perspectiva psicológica y emocional –cómo los individuos sienten la escuela–, y la cultura, a una perspectiva antropológica cómo se reflejan las experiencias y concepciones de los individuos en sus prácticas. En esta línea definen la cultura escolar como “el sistema de orientaciones compartido que mantiene al centro unido y le proporciona una identidad distintiva” (Hoy, Tarter y Kottkamp, 1991: 5).

Gonder (1994), por su parte, entiende el clima como el reflejo en el día a día de la forma en que los estudiantes, el profesorado y las familias sienten la escuela; mientras que la cultura tendría un componente más duradero en el tiempo, y se caracterizaría por ser un bien, un conjunto de valores que mantienen los individuos que trabajan y estudian en una escuela, así como los supuestos de los que parten para afrontar las situaciones rutinarias y excepcionales. Para Gonder, los cambios producidos en la cultura afectarían al clima aunque no necesariamente de forma armónica. Para que esta influencia se manifieste es necesario tener en cuenta dos factores:

- El riesgo adoptado: El alumnado da a entender que la cultura de la escuela debe cambiar para apoyar una mejora en el centro a largo plazo.
- El pensamiento a largo plazo: Mientras que prestar atención a la cultura es esencial a la larga, el clima tiene importancia en el mantenimiento de la moral y el espíritu de participar en un proyecto compartido en el día a día.

Debido a la estrecha relación entre clima y cultura del centro, resulta necesario detenerse en el concepto de cultura para comprender las relaciones que se producen en la escuela y sus efectos en el clima escolar.

Schein (1985) sostiene que la cultura constituye el nivel más profundo de las suposiciones y creencias comunes de los miembros de una organización, que actúan de forma inconsciente y dan por sentada la visión que una organización tiene de sí misma y de su contexto. El término cultura, para este autor, debe reservarse, por tanto, para el nivel más profundo de supuestos y creencias básicas que operan inconscientemente, que se consideran como dadas por hecho, y que se refieren a cómo una organización se ve a sí misma y su entorno. Schein distingue varios aspectos que definen la cultura de un centro. En primer lugar, se refiere a los artefactos y símbolos que reflejan el entorno físico y social de la escuela. Una segunda característica tiene que ver con los valores, considerados como las creencias compartidas por el grupo sobre “cómo deben ser las cosas” y que aparecen, sobre todo, cuando la escuela se enfrenta a un problema. Por último, identifica las concepciones básicas, que se relacionan con las creencias profundas sobre la naturaleza humana, las relaciones interpersonales, la noción de realidad, el tiempo y el espacio.

Por su parte Hargreaves (1995) afirma que la cultura describe cómo son las cosas para quienes la comparten y actúa como una pantalla o lente a través de la cual se ve el mundo. La cultura define la realidad para quienes se sitúan dentro de una organización, en la medida en que les proporciona apoyo e identidad y constituye un marco de referencia para el aprendizaje profesional. Esto hace que la cultura de un centro no resulte fácil de aprehender porque está en gran medida implícita en sus prácticas y decisiones y de ella, con frecuencia, sólo vemos los aspectos superficiales.

De aquí que sea relevante la aportación de Nias y otros (1989), quienes describen la trayectoria mediante la cual la cultura emerge del nivel profundo a la superficie, y que tiene como eje la reflexión sobre los supuestos que guían las prácticas:

La acción venía gobernada por las normas que constituyen, a su vez, una expresión de los valores. En ellas se plasmaban los puntos de vista de los miembros que componían el personal docente sobre los distintos valores y la utilización de artefactos, opiniones, actividades, estilos de vida, etc., concretos. Estos mismos valores parecen ser una expresión de creencias a las que resulta muy difícil acceder desde fuera porque, a pesar de ser

compartidas y comprendidas, pocas veces son expresadas verbalmente (Nias y otros, 1989: 10).

Por su parte, Gonder (1999) alega que la cultura opera en la escuela a partir de varios componentes, que son comunes a las organizaciones que se considera funcionan de forma adecuada:

Valores y creencias: Se refiere a los sistemas de convicciones sólidas que marcan la dirección de la vida de la organización, especialmente durante una crisis. Es importante que los valores sean compartidos por los miembros de la organización.

Comunicación a través de historias: Los valores compartidos se transmiten más eficazmente a través de historias, que con el tiempo se convierten en los mitos y leyendas de la organización: la gente recuerda mejor las historias que los hechos, porque están implicadas personas y afloran reacciones emocionales. Si la organización crea héroes, los estudiantes y el personal tienen un modelo que seguir.

Rituales y ceremonias: Los rituales y ceremonias constituyen una vía positiva y periódica para celebrar y reforzar los valores clave procedentes de diferentes tipos de audiencias.

Para Bolman y Deal (1991: 250) la cultura es a la vez producto y proceso, Como producto, encarna la sabiduría acumulada por aquellos que fueron sus miembros antes que nosotros.

Como proceso, se renueva y recrea continuamente a medida que los nuevos miembros aprenden los modos antiguos y finalmente se convierten ellos mismos en docentes.

Esto significa que la noción de cultura no es estática, sino que implica un dinamismo que se puede ver afectado por el tipo de normas que se utilicen en la organización. Estas normas pueden ser sagradas y mostradas como verdades incuestionables, con lo que tienen menos probabilidades de cambiar; o profanas, basadas en creencias menos enraizadas y más expuestas al debate, la crítica y el cambio.

La cultura es sutil pero muy poderosa. Impregna la vida de una escuela y está vinculada a los procesos de cambio, pues, como señala Fullan (1991), depende de algo tan simple y tan complejo como de lo que el profesorado

hace y dice. Sin olvidar que el "decir y hacer" se sustentan en un bagaje cultural y profesional, un marco conceptual, emocional y social y una forma de interpretar y afrontar las condiciones de trabajo. De este modo, lo que los docentes hacen (o dejan de hacer) y dicen (o callan) está influido de manera fundamental por sus creencias, suposiciones y valores, que a su vez configuran las normas por las que se rige la escuela. Todo lo cual influye de manera poderosa en el clima de los centros.

CLIMA Y RENDIMIENTO ESCOLAR

Distintas fuentes bibliográficas indican la relación entre clima escolar y las condiciones en las que se promueve el aprendizaje del alumnado. Así, Hoy y McBeer (2000) han utilizado la noción de "clima de aula" como "medida" de las percepciones colectivas del alumnado, destacando aquellas dimensiones del ambiente del aula que tienen un impacto directo en su motivación y capacidad para aprender. Por su parte, Stockard y Mayberry (1992) señalan que tener en cuenta el bagaje de los estudiantes y sus logros anteriores, además de ciertos aspectos relativos a los contextos escolares y la clase social, puede llevar a conseguir mejores resultados en los aprendizajes. En esta misma dirección Wang, Haertel y Walberg (1977) han encontrado en sus investigaciones que, cuando se vincula la manera de enseñar con la creación de un ambiente positivo, se produce un impacto en el aprendizaje semejante al que se puede atribuir a las categorías relativas a la capacidad del estudiante.

La mayoría de investigaciones que se basan en estudios sociológicos sobre el clima escolar muestra una relación entre la eficacia en la enseñanza y el clima favorable en la escuela. En este sentido, las clases eficaces, las que favorecen los procesos de aprendizaje de todo el alumnado, parecen promover relaciones positivas entre los miembros del grupo y desarrollan procedimientos orientados hacia el éxito escolar (Nieto, 2003). Según Stockard y Mayberry (1992), la relación entre las dimensiones relativas al funcionamiento del centro como un todo sobre el clima escolar y los resultados de aprendizaje del alumnado, se ve reflejada en las siguientes cuatro grandes áreas:

- Las expectativas académicas y de excelencia: Los centros, el profesorado y el alumnado que hacen hincapié en el trabajo intelectual,

las competencias del sujeto y que mantienen compromisos de excelencia académica, son más propicios a tener mejores resultados en matemáticas y unas expectativas educativas más altas.

- El liderazgo de la escuela: En las escuelas eficaces el director aparece como un líder positivo que tiene una visión de conjunto sobre las funciones de la institución. Como una figura que contribuye a crear un entorno que insiste en los procesos y resultados educativos y la vida intelectual; cultiva las relaciones de colaboración entre los miembros de la comunidad educativa; ofrece al profesorado ayuda, apoyo y reconocimiento; desarrolla con el claustro un sentido de colegialidad; e involucra a profesorado y estudiantes en el proceso de toma de decisiones.
- El contexto ordenado y la coherencia escolar: Una atmósfera ordenada sin ser rígida, que mantenga un conjunto de normas y valores que reflejen las metas y políticas institucionales compartidas, a la vez que se promueve la predisposición y el placer de aprender, se vislumbra como un elemento fundamental en la creación de un entorno escolar efectivo.
- La moral del profesorado y alumnado: El profesorado que encuentra satisfacción con su trabajo es más proclive a mostrarse con una moral alta y a percibir el clima escolar como acogedor y favorecedor de su función docente. Por su parte, los estudiantes que perciben a sus profesores satisfechos con su trabajo son más propicios a mostrar altos niveles de atención y de mejorar en su aprendizaje.
- Hoy y Feldman (1999) han identificado y definido ocho dimensiones de la salud organizativa como marco para examinar el clima de una escuela. Estos aspectos representan los tres niveles parsonianos de organización y, a su vez, los imperativos funcionales de todo sistema social. Como se explicita a continuación, cada dimensión se define bajo su nivel asociado.
- Nivel institucional: Conecta la escuela con su ambiente y tiene en cuenta que necesita legitimación y apoyo de la comunidad.
- Integridad institucional. Se refiere a la capacidad de la escuela para dar cuenta de su entorno de tal manera que pueda mantener la integridad educativa de sus programas. Se protege al profesorado de las demandas poco razonables de la comunidad y las familias.
- Nivel de gestión: Controla la administración interna de la organización.

- **Influencia del director.** Se trata de la habilidad del director para influir en las actuaciones de sus superiores. Saber argumentar ante los superiores las propias acciones para ganar su consideración y evitar cortapisas es un aspecto fundamental de la gestión escolar.
- **Consideración.** Está en relación con el comportamiento cordial, abierto y de apoyo del director. Se vincula a su preocupación por el bienestar del profesorado.
- **Creación de estructuras.** Hace referencia a la acción del director dirigida a la realización de tareas, la consecución de logros, las expectativas con relación al trabajo, los niveles de rendimiento y los procedimientos de actuación.
- **Asignación de recursos: (necesidad instrumental).** Tiene relación con la disponibilidad de los medios materiales y humanos necesarios para el desarrollo de la enseñanza.
- **Nivel técnico:** Está en relación con el proceso de enseñanza y aprendizaje.
- **Moral.** Tiene que ver con un sentido colectivo de amistad, apertura, entusiasmo y confianza entre los miembros del claustro. El profesorado se aprecia y respeta, le gusta su trabajo y se ayuda. Se sienten orgullosos de su centro y realizados en su trabajo.
- **Cohesión.** Tiene que ver con hasta qué punto el profesorado y el personal administrativo forman un grupo coherente e integrado, se identifican entre sí y con la escuela.
- **Énfasis académico:** Está en relación con la atención que le presta la escuela al tema de la excelencia académica. Se plantea al alumnado metas elevadas pero alcanzables. El entorno de aprendizaje es ordenado y serio. El profesorado cree en la capacidad de sus estudiantes para aprender. Los estudiantes se concentran en el trabajo y respetan a quienes progresan académicamente.
- Lo que estas dimensiones nos señalan es que lograr un buen clima escolar que posibilite el aprendizaje de todo el alumnado, el logro de las metas que la escuela se plantea, la colaboración de las familias y el bienestar profesional del profesorado, reclama considerar la escuela

como un sistema. El clima escolar favorable hace que el alumnado se sienta motivado para aprender, y ese clima tiene que ver con más factores que la disciplina, la autoridad y el esfuerzo. Como muestran Creemers y Gerry (1999), la relación entre el clima escolar, la eficacia organizativa y la enseñanza se puede representar tal y como aparece en el gráfico 1.1.

- Como se puede apreciar, esta propuesta incluye los resultados cognitivos y afectivos. Estos últimos no sólo tienen importancia en sí mismos para la adquisición de destrezas sociales, sino porque influyen de manera positiva en el desarrollo cognitivo del alumnado. En los resultados influyen también las aptitudes y el bagaje social. La motivación se considera un factor relevante tanto en los resultados cognitivos como en los afectivos y puede estar influida por la propia organización y funcionamiento del centro y del aula. Las aptitudes y el bagaje social aparecen en el gráfico como algo ajeno a la escuela que ejerce una influencia directa sobre los resultados de aprendizaje. Sin embargo, sin pretender dar entender que esta institución tenga respuestas para todos los problemas sociales, y menos en las condiciones en las que lleva a cabo su trabajo, las propias aptitudes del alumnado pueden verse transformadas en su relación positiva o negativa con el centro de enseñanza. Incluso el bagaje social del alumnado, que suele considerarse como un factor importante de éxito o fracaso escolar (van Zanten, 2001) puede tener una influencia muy diferente en el proceso de aprendizaje del alumnado en función de que se interprete como un "vacío", como una rémora, o como la experiencia de vida con la que chicos y chicas llegan a la escuela y desde la que han de poder construir sus propias historias (Bernstein, 1973; Maturana, 1990; Lardson-Billings, 1995 ; Nieto, 2003).

Esta manera de representar las relaciones entre el clima y los buenos resultados considera que los factores de eficacia, tanto en la escuela como en el aula, se articulan en tres conceptos clave, referidos a la calidad de los procesos de enseñanza, el tiempo y la oportunidad. En relación con la

enseñanza en el aula la calidad tiene relación con el contenido y la articulación del currículo, los procedimientos de agrupación del alumnado, la actitud del profesorado y las prácticas pedagógicas.

Con todo, los factores de eficacia manejados desde el campo de estudio de la efectividad y la mejora de la escuela no pueden explicar por sí solos los resultados educativos. El conjunto de elementos implicados en el clima completa el escenario en la medida en que influye en los resultados de forma directa e indirecta mediante la motivación.

GRÁFICO 1.1. FACTORES RELACIONADOS CON EL CLIMA EN LA EFICACIA DE LA ESCUELA (ADAPTADO DE CREEMERS Y GERRY, 1999).



Según esta representación del clima y de su relación con la eficacia, las escuelas deberían tener en cuenta tanto los factores que propician un clima positivo como los que aportan elementos de eficacia para ayudar a los centros a conseguir mejores resultados. Esta relación se construye a partir de una

planificación que posibilite fijar metas, reconocer los avances y evaluar el recorrido. Lo que lleva a su vez a planificar nuevas metas.

La idea de que el clima escolar está relacionado con los resultados que obtienen los estudiantes y la satisfacción del profesorado no aparece de forma espontánea. Es un proceso que ha de construirse desde la planificación de la mejora de la escuela. Trabajos como los de Stoll y Fink (1999), Hargreaves y otros (2001) y Fullan (2002) muestran que el conocimiento acumulado sobre el cambio para la mejora de la escuela informa de que las recetas simples y las acciones parciales y de arriba a abajo no contribuyen a la motivación del alumnado y a la mejora de los resultados del aprendizaje. Tampoco ayuda diagnosticar de forma adecuada el significado de la denominada violencia escolar.

DIMENSIONES DEL CLIMA ESCOLAR

El clima escolar, como señala Freiberg (1999: 11), no puede reducirse únicamente a “la estructura física, que tiene influencia sobre el bienestar de los individuo, [sino que] hay otros elementos que reflejan la forma en que la gente interactúa”.

Según Stockard y Mayberry (1992), siempre se cita a Tagiuri (1962) para dar una definición relevante de clima organizativo, sugiriendo que implica cuatro dimensiones:

- *ecológica*, relacionada con el contexto físico;
- *del medio*, que tiene que ver con las características sociales de los individuos y grupos que participan en la organización;
- *del sistema social*, que se refiere a los patrones de las relaciones entre personas y grupos y
- *de la cultura*, que incluye las creencias, valores y significados del grupo aceptados de manera colectiva.

El clima escolar, tal como lo conciben Walberg y colaboradores (en Stockard y Mayberry, 1992), incluye tanto la dimensión estructural –referida a la organización de los roles y las expectativas de los estudiantes en la clase y al hecho de compartir como grupo normas de conducta–, como la dimensión afectiva. Ésta tiene que ver con las formas particulares mediante las que cada personalidad individual satisface sus necesidades.

- Por su parte, Gonder (1994), tras recoger los trabajos de diferentes autores, llega a la conclusión de que los componentes del clima escolar son cuatro:

- *El académico:* referido a las normas, creencias y prácticas de la escuela.
- *El social:* relacionado con la comunicación y la interacción entre las personas que están en la escuela.
- *El físico:* vinculado a aspectos físicos y materiales de la escuela (sobre todo al mantenimiento y acceso a los materiales).
- *El afectivo:* basado en los sentimientos y actitudes compartidos por los estudiantes de la escuela.

Mientras que los tres primeros influyen en el clima, el cuarto refleja cómo los estudiantes perciben su escuela.

A partir de investigaciones propias y de otros estudiosos, Reynolds y otros (2000) identifican nueve dimensiones del clima en el aula que pueden influir en la motivación y el rendimiento del alumnado: claridad, orden, niveles de logro, imparcialidad, participación, apoyo, seguridad, interés y ambiente. Por su parte, Gonder (1994) señala como indicadores de un clima positivo: el respeto, la confianza, la moral alta, la cohesión, la preocupación de unos por otros, el crecimiento académico y social, la comunicación y las oportunidades de participación. Algunas de estas características van a estar presentes, como veremos más adelante, en las apreciaciones.

CAPITULO III

RESULTADOS Y DISCUSION

3.1. Análisis de los resultados

RESULTADO DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS ESTUDIANTES

TABLA N° 01:
ESTÁS INTEGRADO(A) A TU GRUPO DE CLASE.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	22	75%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	25%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
	30	100%

CONCLUSION:

El cuadro N° 01 nos muestra que el 75% de los alumnos encuestados manifiestan que a nivel de su aula se encuentran integrados y solo el 25% tiene duda para explicar que existe adecuadas maneras de trabajar

TABLA N° 02:

LA CONVIVENCIA CON TUS COMPAÑEROS CREA UN BUEN AMBIENTE DE CLASE, DONDE SE VIVE EL RESPETO, EL COMPAÑERISMO Y LA SINCERIDAD.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	27	90%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	03	10%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
	30	100%

CONCLUSION:

En esta pregunta los alumnos responden que hay un buen ambiente de trabajo con el 90% y solamente el 10% tiene duda sobre el ambiente existente. Este cuadro muestra la armonía que hay en el aula.

TABLA N° 03:
MAESTRAS Y MAESTROS DE TU ESCUELA SE LLEVAN BIEN

RESPUESTA	FRECUENCIA	
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	03	10%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	60%
En desacuerdo	9	30%
Muy en desacuerdo	0	0%
	30	100%

CONCLUSION:

Cuando a los estudiantes se les pregunta la manera como se llevan los maestros, encontramos que el 60% tiene duda para afirmar si los docentes se llevan bien en su I.E, el 30% señala que no se llevan bien y solamente el 10% afirma que los docentes se llevan bien. Esto nos conduce a la respuesta que propone la presente investigación para ayudar a resolver el problema del clima institucional.

TABLA N° 04:
TODOS LOS MAESTROS QUE SE LLEVEN BIEN

RESPUESTA	FRECUENCIA	
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	03	10%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	50%
En desacuerdo	12	40%
Muy en desacuerdo	0	0%
	30	100%

CONCLUSION:

Ante la pregunta en términos generales para ver la manera que se llevan todos los docentes, el 50% pone en duda que se lleven bien, el 40% lo señala que no se llevan bien y solo el 10% lo hace en sentido afirmativo

TABLA N° 05:
ESTO INFLUYE EN LA BUENA IMAGEN DE TU ESCUELA

RESPUESTA	FRECUENCIA	
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	40%
En desacuerdo	15	50%
Muy en desacuerdo	03	10%
	30	100%

CONCLUSION:

Ante la pregunta de la influencia que tiene no llevarse bien entre docentes, los estudiantes en un 40% tienen duda al respecto, el 30% en desacuerdo y el 10% en muy desacuerdo.

TABLA N° 06:
LAS RELACIONES DE LOS MAESTROS Y MAESTRAS CON LA DIRECCION Y EL PERSONAL DE TU ESCUELA SON EN GENERAL MUY BUENAS.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	60%
En desacuerdo	06	20%
Muy en desacuerdo	06	20%
	30	100%

CONCLUSION:

Frente a la pregunta que las relaciones de los maestros y la dirección es buena el 60% lo pone en duda el 20% señala que está en desacuerdo que sea buenas y finalmente el 20% en muy desacuerdo que sean buenas, de tal manera que el clima institucional no está adecuadamente conducido en la I.E

TABLA N° 07:
CUANDO UNA MAESTRA NO SE LLEVA BIEN
CON OTRA, AFECTA LA AMISTAD ENTRE SUS ALUMNOS.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	60%
En desacuerdo	06	20%
Muy en desacuerdo	06	20%
	30	100%

CONCLUSION:

Ante la pregunta de que si la amistad entre docente afecta la amistad de los alumnos, el 60% lo pone en duda, el 20% en desacuerdo y el otro 20% muy en desacuerdo. Esto nos indica que para los alumnos, la amistad de los docentes no tiene por qué influir en la relación entre alumnos, esto es, saben diferenciar los espacios que tienen cada uno.

TABLA N° 08:
SE PUEDEN TENER BUENAS RELACIONES DE AMISTAD
ENTRE TUS MAESTROS A PESAR DE QUE
TODOS TIENEN DIFERENTE CARÁCTER.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
Muy de acuerdo	03	10%
De acuerdo	2	80%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	03	10%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
	30	100%

CONCLUSION:

Frente a la pregunta que la relación de amistad no debe estar relacionado con el carácter de los mismos encontramos que el 10% está muy de acuerdo el 80% de acuerdo y sólo tiene dudas el 10%. Significa que los alumnos establecen las diferencias entre docentes, donde a pesar de tener caracteres distintos deben mantener su amistad.

TABLA N° 09:

**SI UN ALUMNO NO SE LLEVAN BIEN CON LA MAESTRA
ESTO LE HACE TENER MALAS CALIFICACIONES
Y SI LE CAE MAL LO REPRUEBA.**

RESPUESTA	FRECUENCIA	
Muy de acuerdo	03	10%
De acuerdo	12	40%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	06	20%
En desacuerdo	09	30%
Muy en desacuerdo	0	0%
	30	100%

CONCLUSION:

La pregunta que relaciona los calificativos con la relación de amistad con el docente, los alumnos responden en 10% estar muy de acuerdo, el 40% de acuerdo, tienen duda el 20% y un 30% están en desacuerdo. Podemos notar que existe una relación importante entre amistad y calificaciones que conducen los docentes en la IE.

TABLA N° 10:

**LA CONFIANZA, CARIÑO Y ATENCIÓN DE TU MAESTRA,
HACE QUE TODOS APRENDAN Y TENGAN BUENAS
CALIFICACIONES.**

RESPUESTA	FRECUENCIA	
Muy de acuerdo	21	70%
De acuerdo	9	30%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
	30	100%

CONCLUSION:

Esta pregunta referida a los afectos y emociones que deben tener los estudiantes con su maestra y la relación con los calificativos, nos indica que el 70% está muy de acuerdo, y el 30% de acuerdo. Es importante señalar que esta pregunta es un indicador de la manera como se debe conducir el proceso enseñanza-aprendizaje, donde aparece que las emociones y los sentimientos están estrechamente relacionados con los aprendizajes.

TABLA N° 11:
ES BUENO QUE TODOS LOS MAESTRAS
TENGAN DIFERENTE FORMA DE SER
Y ESTO AYUDA A LA BUENA CONVIVENCIA EN TU
ESCUELA.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
Muy de acuerdo	03	10%
De acuerdo	12	40%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	09	30%
En desacuerdo	06	20%
Muy en desacuerdo	0	0%
	30	100%

CONCLUSION:

Ante la pregunta de cómo ven cuando los maestros son diferentes para la convivencia y el clima escolar, 10% están muy de acuerdo, el 40% de acuerdo, el 30% tiene cierta duda al respecto y el 30% está en desacuerdo. Aquí observamos que la mayoría de alumnos entiende que las distintas maneras de ser de los docentes son necesarios para la mejor convivencia en la IE.

TABLA N° 12:
LA COMUNICACIÓN ENTRE TUS PAPÁS Y
TU MAESTRA ES MUY BUENA.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	09	30%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	09	30%
En desacuerdo	08	25%
Muy en desacuerdo	04	15%
	30	100%

CONCLUSION:

Cuando se les preguntó las relaciones de los padres con su maestra el 30% señalaron que están de acuerdo, es decir que es muy buena, el 30% lo pone en duda el 15% en desacuerdo que sea muy buena y sólo el 15% en muy desacuerdo. Nos muestra que si bien existe una relación de comunicación con

los padres, se necesita mejorar para optimizar el proceso docente educativo y mejorar el clima institucional

TABLA N° 13:
LA MAYORÍA DE LAS VECES TU MAESTRA ESTÁ DE BUEN HUMOR CON SUS ALUMNOS.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	03	10%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	60%
En desacuerdo	09	30%
Muy en desacuerdo	0	0%
	30	100%

CONCLUSION:

Cuando se les preguntó sobre el estado de animo de su maestra, el 10% señaló que están de acuerdo el 60% no aprueba ni desaprueba y sólo el 30% en desacuerdo. Las respuestas nos inducen a señalar que es necesario revisar la actitud y la manera que nos conducimos los docentes que ayuden a mejorar el clima institucional

TABLA N° 14:
ES BUENO GUARDAR SILENCIO CUANDO SE PRESENTA UN PROBLEMA PARA NO HACERLO MÁS GRANDE Y BUSCAR CON CALMA LA SOLUCIÓN.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
Muy de acuerdo	24	70%
De acuerdo	6	30%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
	30	100%

CONCLUSION:

Cuando fueron preguntados por que el silencio ayude a resolver un problema y buscar con calma la solución, el 70% de los alumnos encuestados estuvieron muy de acuerdo y el 30% de acuerdo. Los alumnos nos señalan la manera como se debe encarar los problemas en la I.E

**ENCUESTA APLICADA A LOS MAESTROS PARA CONOCER
CÓMO SE ENCUENTRA EL CLIMA INSTITUCIONAL ENTRE
LO DOCENTES**

**TABLA N° 01
ESTÁS INTEGRADO(A) A UN EQUIPO DE TRABAJO.**

RESPUESTA	FRECUENCIA	
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	10	50%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	20%
En desacuerdo	6	30%
Muy en desacuerdo	0	0%
	20	100%

CONCLUSION:

Cuando los docentes fueron preguntados si estaban integrados, el 50% o hizo en forma afirmativa, el 20% manifestó su duda por la integración y el 30% lo señaló estar en desacuerdo. Se observa que existe un trabajo en equipo que nos lleva a señalar la existencia de un clima inadecuado en la IE, motivo de la presente investigación.

**TABLA N° 02
TUS RELACIONES CON ELLOS CREAN UN
BUEN AMBIENTE DE TRABAJO, DONDE SE VIVE EL RESPETO,
EL COMPAÑERISMO Y LA SINCERIDAD.**

RESPUESTA	FRECUENCIA	
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	10	50%
Respeto Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	02	10%
En desacuerdo	08	40%
Muy en desacuerdo	0	0%
	20	100%

CONCLUSION:

Frente a la pregunta sobre compañerismo, sinceridad y respeto para el trabajo en la IE, sólo el 50% está de acuerdo, el 10% tiene

duda, el 40% en desacuerdo. Estas respuestas nos señalan la manera como se conduce el clima institucional en la IE

TABLA N° 03

**LA COMUNICACIÓN ES UNA HABILIDAD QUE
NOS PERMITE ENTABLAR Y MANTENER
RELACIONES INTERPERSONALES FAVORABLES.**

RESPUESTA	FRECUENCIA	
Muy de acuerdo	11	55%
De acuerdo	09	45%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
	20	100%

CONCLUSION:

Los docentes señalan que la comunicación ayuda a mejorar el clima institucional y mejorar las relaciones entre las personas. Esta pregunta fue respondida estar muy de acuerdo el 55% y de acuerdo el 45%. La necesidad de establecer los mecanismos necesarios para desarrollar las distintas formas de comunicación van ayudar a mejorar el clima institucional.

TABLA N° 04

**EXISTEN BUENAS RELACIONES CUANDO NOS ENTENDEMOS
MUTUAMENTE
Y LLEGAMOS A UN ACUERDO,
AUNQUE EXISTAN DIFERENCIAS DE OPINIÓN.**

RESPUESTA	FRECUENCIA	
Muy de acuerdo	08	40%
De acuerdo	12	60%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
	20	100%

CONCLUSION:

En esta pregunta el 40% de los docentes encuestados señala que es importante ponerse de acuerdo y entenderse en la IE, ello a pesar de tener diversas opiniones, el 60% de acuerdo en ello.

TABLA N° 05

LA ACTITUD DE COLABORACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA SE CARACTERIZA POR LA PRONTITUD Y RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	06	30%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	06	30%
En desacuerdo	08	40%
Muy en desacuerdo	0	0%
	20	100%

CONCLUSION:

Esta pregunta fue respondida estar de acuerdo el 30%, tenía duda el 30% y en desacuerdo el 40%. Nos demuestra que no existe actitud de colaboración entre los docentes, sin embargo hay un 30% que si lo hace, a partir de esa cantidad de docentes existentes se debe avanzar a elevar su mayor participación.

TABLA N° 06

LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE LA DIRECCIÓN Y EL PERSONAL DOCENTE EN GENERAL SON MUY BUENAS.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	02	10%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	05	25%
En desacuerdo	13	65%
Muy en desacuerdo	0	0%
	20	100%

CONCLUSION:

Frente a la pregunta de la manera como se conducen las relaciones interpersonales entre los docentes y la dirección que ayude a mejorar el clima institucional, el 10% estuvo de acuerdo, el 25% tenía duda y el 65% no estaba de acuerdo. Nos presenta la manera como se da la relación que no ayuda a mejorar el clima institucional

TABLA N° 07

ESTO INFLUYE EN EL BAJO O ALTO NIVEL ACADÉMICO DE LOS ALUMNOS

RESPUESTA	FRECUENCIA	
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	16	80%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	04	20%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
	20	100%

CONCLUSION:

El 80% de los encuestados respondió que un inadecuado clima institucional influye en el rendimiento académico. Existe un 20% que tiene duda.

TABLA N° 08

LAS BUENAS RELACIONES ENTRE EL PERSONAL DOCENTE Y DIRECTIVO INFLUYE EN LA DEMANDA EDUCATIVA Y EL PRESTIGIO DE LA INSTITUCIÓN.

RESPUESTA	FRECUENCIA	
Muy de acuerdo	06	30%
De acuerdo	14	70%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
	20	100%

CONCLUSION:

En esta pregunta, donde se establece la relación del clima institucional con la demanda educativa y el prestigio de la misma, el 30% respondieron estar muy de acuerdo, el 70% de acuerdo. Aquí se establece la relación del clima y las relaciones de los directivos con los docentes para el prestigio y la demanda educativa.

TABLA N° 09**LA DIRECCIÓN INFORMA CLARAMENTE SOBRE
CÓMO, DÓNDE Y CUÁNDO SE REALIZAN LAS DIFERENTES
ACTIVIDADES ESCOLARES.**

RESPUESTA	FRECUENCIA	
Muy de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	09	45%
En desacuerdo	11	55%
Muy en desacuerdo	0	0%
	20	100%

CONCLUSION:

Esta pregunta es respondida en el sentido que el 45% tiene duda sobre la manera como la dirección transmite la información y el 55% está en desacuerdo. Esto nos indica que la gran mayoría de docentes percibe que la dirección no manifiesta una clara información de todas las actividades que se desarrollan.

TABLA N° 10

**LA CONFIANZA, CARIÑO Y ATENCIÓN HACIA LOS ALUMNOS
ELEVA SU APROVECHAMIENTO ACADÉMICO.**

RESPUESTA	FRECUENCIA	
Muy de acuerdo	04	20%
De acuerdo	16	80%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
	20	100%

CONCLUSION:

El 20% respondió estar muy de acuerdo y el 80% estuvo de acuerdo en señalar que la confianza, cariño y atención de los docentes hacia los alumnos eleva el aprovechamiento académico de los estudiantes.

3.2 PROPUESTA

PROPUESTA DE GERENCIA EDUCATIVA BASADO EN LA TEORIA DEL PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA IE N°82048 "INMACULADA CONCEPCIÓN" LA ENCAÑADA, DURANTE EL AÑO 2012"

3.2.1 Introducción

Cuando en una institución educativa se presentan fricciones y desacuerdos entre los integrantes del equipo de trabajo, esto manifiesta claramente que existe un problema y para poder iniciar una transformación se debe primero reconocer la existencia de éste.

A través de un proceso de observación que llevé a cabo en la IE "Inmaculada Concepción" del distrito de La Encañada, pude realizar un diagnóstico de la problemática existente el cual consiste en el deterioro de las relaciones interpersonales de la institución educativa en la que laboro.

La educación requiere de intereses comunes lo cual llevará hacia el logro de metas que interesen al grupo en general, mediante el diálogo permanente entre quienes laboran en esta institución educativa.

La comunicación es un factor decisivo para lograr una integración con un código común, que permitirá la posibilidad de nuevas formas y canales propios del lenguaje en los integrantes de un colectivo y el poder llevarla a cabo de manera abierta y sincera entre el personal docente y el directivo y que permita realizar reuniones donde se dé la oportunidad de participar a cada uno de los docentes de la institución educativa para que expresen libremente lo que les gusta y lo que no les gusta, esto es el primer paso para mejorar las relaciones entre el personal y realizar un proyecto de trabajo, es por ello, que es de suma importancia, tener buenas relaciones entre los integrantes del colectivo escolar.

Considerando que mantener un buen clima institucional es de gran importancia para lograr objetivos de nivel general, es necesario en esta institución educativa el intercambio de experiencias como el primer acercamiento que permitirá que las relaciones humanas entre los docentes se den, no necesariamente será el intercambio de ideas que se relacionan a la educación, sino cualquier otro tema, o acciones que nos acerquen más, como el saludo cordial diariamente, reconocimiento por algo que se ha hecho bien, alentar a quienes se han equivocado y fomentar la ayuda mutua. Se requiere un conocimiento de las personas involucradas y sobre todo el respeto a la diversidad de opiniones, sin olvidar que los grupos requieren de liderazgo, relaciones humanas y motivación por parte del director, para que el docente cumpla con sus roles, deberá observarlos a través del ejemplo.

3.2.2 Objetivos de la Propuesta

Para lograr mejorar el clima institucional en la I.E se pretende lograr los siguientes objetivos de alternativa y solución:

- Establecer formas de comunicación y participación colegiadas.
- Participar activamente en la formulación y elección de propuestas o alternativas para mejorar la acción educativa.
- Tener un acercamiento entre docentes y padres de familia a través de

conferencias, escuela para padres, festivales y convivencia.

- Buscar a través de reuniones y convivencia un acercamiento del equipo regular y del de apoyo para posteriormente tener intercambios culturales en relación y en función de nuestro trabajo, induciéndolo a ser un trabajo interdisciplinario y proyectarlo a la comunidad.

3.2.3 Fundamentación teórica

En apoyo al trabajo y bajo el paradigma ecológico que busca integrar a todos los integrantes de la organización, se investiga y pretende entender la situación real de la I.E, en donde el concepto de realidad surge en la vida cotidiana, con una comprensión para transformar la realidad misma.

Mediante el diálogo con los involucrados, con una participación tanto individual como colectiva, se reconoce que el colectivo posee un potencial a desarrollar para analizar críticamente mediante la investigación-acción.

Cabe señalar que el paradigma como modelo básico justifica el hacer algo, o bien, determina una forma peculiar de pensar acerca de algo, incluyendo valores. A través de las estrategias que se implementan, afloran contradicciones existentes, para resolverlas se necesita de un compromiso concreto: el mejoramiento a nivel institucional de manera cooperativa.

Es cooperativa porque se han tomado en cuenta las experiencias de los docentes, su aportación al reflexionar sobre bases en común así como en una forma de evaluación sobre las actividades que se realizan a nivel de institución educativa.

Es necesario resaltar que la práctica docente es la forma de investigación para que explicar y entender sean dos momentos de la transformación en el quehacer educativo, porque investigar es problematizar, además de una comprensión profunda del problema, mediante la comunicación oral y escrita dentro del ambiente formal de los directivos o en la cotidianidad de nuestra labor.

Partiendo de que la investigación es un proceso de producción de conocimientos y la acción es la modificación intencional de una realidad dada, se ven así, las posibilidades de un aprendizaje colectivo en los

docentes. De esta manera teoría y práctica; aprendizaje y trabajo cooperativo se van entrelazando.

Se habla de este aprendizaje colectivo porque al colaborar, ponemos de manifiesto nuestra experiencia, los aprendizajes que de manera individual se han tenido y que al compartirlos se propicie el aprendizaje de otros, incorporando saberes y experiencias que van siendo colectivas al incorporarlas y compartirlas.

Al propiciar este aprendizaje se llega a una indagación reflexiva o autoreflexiva con la idea de mejorar nuestras prácticas y en la participación dentro de la toma de decisiones, se lleva a cabo una formación docente, que involucra el ser participativo, activo, crítico y dinámico porque se sabe importante para el equipo de trabajo.

La investigación se fundamenta en el planeamiento estratégico y se considera dentro de la alternativa de trabajo como un proceso metodológico que tiene mayor riqueza si tiene una participación de todo el colectivo, de tal manera que no haya sujetos y objetos, sino participantes en la transformación de la realidad.

Cuando se habla de esta autorreflexión, se ha propiciado que el docente sea un investigador dentro de esta participación, que consiste en investigarse a sí mismo dentro del colectivo, como docente social, lo que lleva a una conciliación más entre la teoría y la práctica cotidiana.

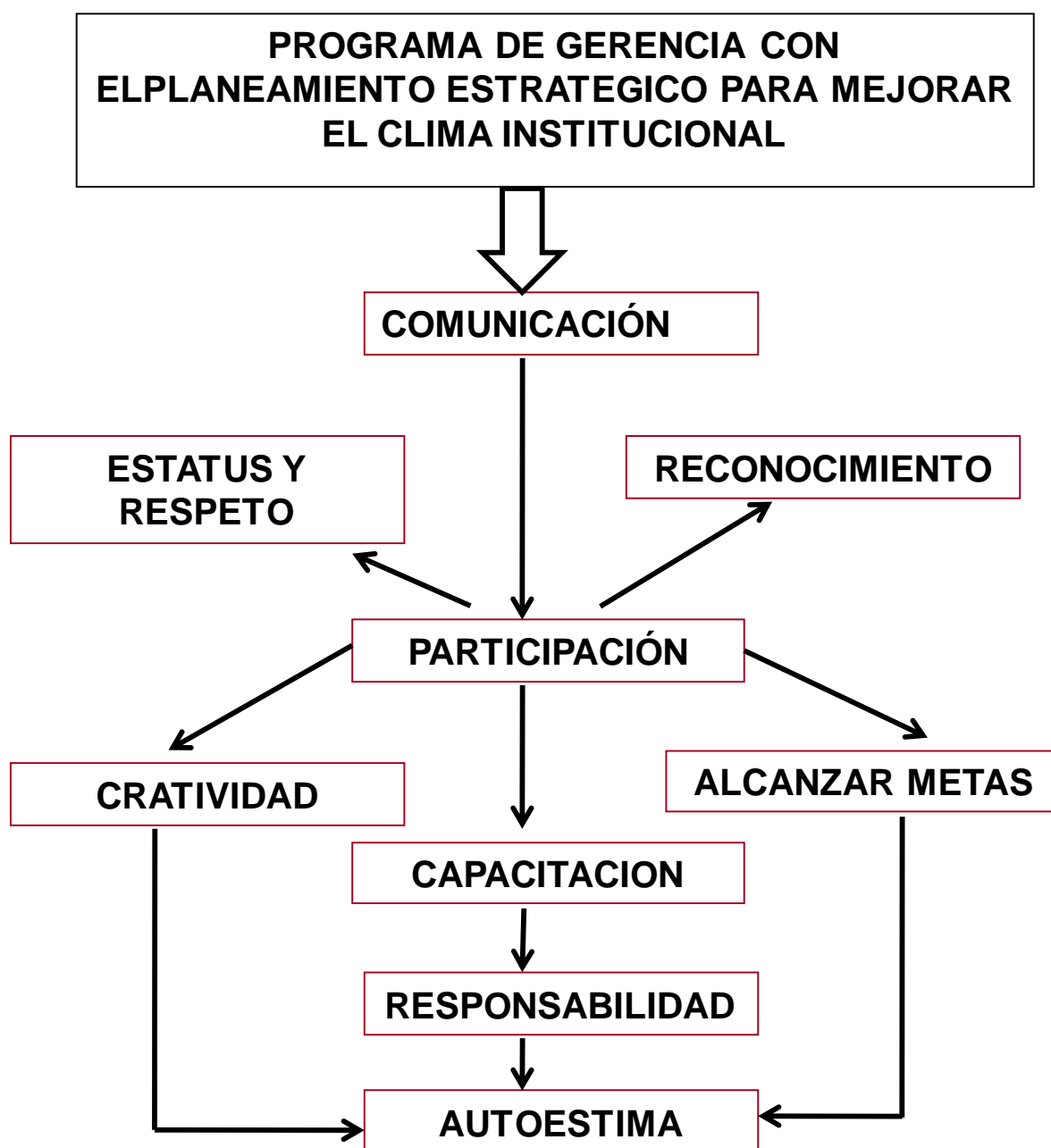
Considerando el panorama anterior, se agrega que en el marco de la investigación, los docentes aprendan de los problemas, creando así una comunidad de aprendizaje, mejorar la situación que se guarda dentro del colectivo, y el entendimiento de la práctica docente de manera colectiva enriqueciendo las acciones en la práctica.

La investigación, supone la transformación de la cultura profesional en otra que apoya la reflexión cooperativa sobre la práctica y tiene en cuenta las experiencias y percepciones de los clientes destacándose la debida importancia de ellas en los docentes, los saberes que ya poseen en beneficio de una cultura de participación y de lo nuestro como escuela.

Es necesario resaltar que la comunicación de los datos nos permite la conversación reflexiva para iniciar esta transformación. Las explicaciones, comentarios, reflexiones, se dan con el diálogo, del potencial colectivo y

activo para analizar críticamente a través de las encuestas, entrevistas, diario de campo individual y de escuela.

En este proceso de transformación, dentro de mis funciones se promueve la cooperación y decisión dentro de la gestión escolar, con la idea de generar un clima e confianza y apertura con equidad, exactitud y comprensión de la información y de as fuentes recabadas a través del diálogo.



3.2.4 Datos generales del equipo de trabajo involucrado.

- Dirección de la institución educativa
- Profesores
- Alumnos

3.2.5 Alcance e impacto de la propuesta

Nuestro trabajo impactará en 283 estudiantes en el nivel primario con 15 secciones, 18 docentes en el nivel primario y 2 personal administrativo y de servicio.

3.2.6 Beneficios por alcanzar.

- Definir el trato que existe entre los docentes y el aprovechamiento académico de los alumnos.
- Cómo identificar desacuerdos y comportamientos agresivos, entre docentes y alumnos, docentes – docentes y directivo – docentes.
- Hacer que los docentes tomen conciencia sobre la importancia de fomentar un buen ambiente de trabajo laboral y un eficaz equipo de trabajo.
- Propiciar espacios de superación personal y académica que contribuyan a mejorar la práctica docente y las relaciones interpersonales.

3.2.7 Líneas estratégicas de innovación

- . Lograr un clima institucional adecuado en la institución educativa.
- . Propiciar un cambio de actitud del personal, estableciendo compromisos de realizar las cosas con más eficacia y mejor calidad, comprometiéndonos con la sociedad con la que trabajamos a mejorar el nivel cultural de los alumnos.

3.2.8 Descripción de contenidos y desarrollo.

De acuerdo a la gestión del planeamiento estratégico adoptado, se obtendrá el mejoramiento permanente del clima institucional en la I.E, para que al final del ciclo escolar se tenga un equipo de trabajo participativo, comprometido y eficiente, a través de la propuesta se pretende lograr los siguientes objetivos:

- En forma colectiva determinar las situaciones conflictivas que existen en la institución.
- Basándose en un diagnostico elaborar un plan de acción en el que todos participen.
- Hacer reuniones mensuales de análisis, seguimiento del plan para hacer modificaciones si son necesarias.
- Establecer relaciones de colaboración para compartir experiencias en equipo.
- Realizar comentarios y sugerencias tanto en forma individual como colectiva de la mejor forma de llevar a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje, procurando que sea permanente, sin herir susceptibilidades.
- Intercambiar experiencias y conocimientos a través de reuniones establecidas periódicamente.
- Mensualmente: Se realizará un análisis el último día laborable de cada mes, utilizando dos horas por sesión.
- Intercambiar experiencias mediante el diálogo sobre el proceso de aplicación de estrategias.
- Analizar y deducir lo que sea más conveniente y favorable al centro educativo en relación a las normas, derechos y obligaciones laborales.
- Conocer las normas, reglamentos y políticas internas que permiten clarificar la situación laboral.
- Establecer lazos de comunicación sobre dichas normas y condensar su aplicabilidad en la institución.
- Participar activamente en la formulación, adjudicación y/o aplicación de obligaciones laborales tales como estímulos y reconocimientos, etc.

- Analizar los datos estadísticos en colectividad iniciando con los resultados de diagnóstico para comparar con los resultados de los bimestres anteriores.
- Organizar y distribuir actividades y/o comisiones de acuerdo a las aptitudes y conocimientos que cada docente tenga.

Los recursos necesarios para el desarrollo de este plan requieren directamente del tiempo, dedicación, creatividad innovadora y sobre todo recursos de los participantes entre ellos el cuerpo directivo de la institución educativa.

Los compromisos que corresponde realizar a los involucrados, tomando en cuenta la cronometrización de estos se describen tomando en cuenta los objetivos que se pretenden alcanzar en el ciclo escolar..

Establecer formas de comunicación y participación colegiada de todos los integrantes de la organización escolar y la dirección de la misma, para obtener posibles estrategias que lleven al consenso.

3.2.9 Estrategias

Estrategia 1: Hablando se entiende la gente.

Objetivo: Que todo el cuerpo docente participe en las tareas y elección de alternativas en la solución de problemas que afectan el proceso enseñanza-aprendizaje del centro de trabajo.

Material: Pizarrón, hojas de máquina y estadística de los resultados del diagnóstico.

Desarrollo: Se citará en el mes de noviembre a reunión a los miembros del consejo directivo para hacer conciencia de la importancia de su reestructuración para que sea funcional. Al integrarse dicho consejo se buscara la comunicación de tal manera que los miembros sean elegidos en forma democrática de acuerdo a sus cualidades y habilidades para desempeñar tal o cual función. Diagnosticar para obtener la problemática más apremiante que afecte a la institución en forma colectiva. Elaboración del plan de acción de acuerdo a la práctica, se

llevarán a cabo reuniones periódicas para analizar el seguimiento, tomando en cuenta el consenso se harán las modificaciones necesarias así como el camino a seguir.

Solicitar a la Dirección que se gestionen cursos de relaciones humanas. Establecer relaciones de colaboración para compartir conocimientos, tanto en forma individual como colectiva. Sugerencias y comentarios sobre la mejor forma de llevar acabo el proceso enseñanza-aprendizaje, en base a los resultados académicos se hará la planeación objetiva de los contenidos de cada grado.

Tiempo: Tres horas.

Evaluación: Se tomará en cuenta la participación de todos los integrantes.

Estrategia 2: Compartiendo y aprendiendo.

Objetivo: Que los miembros del consejo directivo se reúnan para comparar resultados académicos.

Material: Concentración de resultados, gráficas, pizarrón, cuadernos de los alumnos y cartulinas.

Desarrollo: Bimestralmente se mostrarán los resultados en el proceso enseñanza-aprendizaje bajo los indicadores de alcances y limitaciones. Elaborar un calendario de actividades cívico-sociales de acuerdo a las conmemoraciones. Seleccionar trabajos donde se aprecie la creatividad de los educandos, como demostraciones de temas o contenidos que previamente se seleccionen en la reunión.

Tiempo: Demostraciones mensuales, análisis de resultados. Con una duración de dos horas.

Evaluación: La participación de los docentes para seleccionar las mejores experiencias y trabajos que se llevarán a demostrar.

Estrategia 3: Entre todos lo hacemos mejor.

La educación participativa requiere de intereses comunes que lleven hacia acciones innovadoras por parte del maestro al desempeñar sus roles dentro de una comisión, las cuales se organizarán y distribuirán tomando en cuenta la opinión de todos.

Objetivo: Conocer las tareas de cada comisión y seleccionar de acuerdo a sus aptitudes o en forma voluntaria a los elementos de cada una.

Desarrollo: En reunión colegiada teniendo presente los objetivos y las actividades que le competen a los responsables de las comisiones como son: técnico-pedagógico, superación profesional y extensión educativa, de participación social, seguida del proyecto escolar y formación cívica se procederá al nombramiento de quienes las ocuparán, exhortándolos para que cumplan con la funcionalidad de cada una. Conociendo las metas de cada comisión, en reunión posterior darán a conocer a los demás un plan de trabajo de acuerdo al calendario escolar, así como su evaluación al llevarlo a la ejecución.

Tiempo: Reuniones colegiadas mensuales, con duración de dos horas.

Evaluación: De acuerdo al plan presentado por cada comisión se evaluará el desarrollo de este de acuerdo a los resultados.

Estrategia 4: ¿Veo lo que ven los demás?

Observaciones intergrupales

Objetivo: Conocer la realidad del desempeño del docente en el interior del salón de clase.

Material: Cuaderno y lápiz para registrar observaciones.

Desarrollo: Se llevarán a cabo visitas previas a los grupos para observar el desempeño profesional del docente, para ello bastará con revisar el cuaderno de anotaciones de un alumno para saber

si se ha cumplido con la planeación presentada a la dirección de la escuela y si se le permite al educando su participación libre en la realización de trabajos. Se hará de una o dos visitas por semana siempre y cuando se tengan las condiciones para ello mediante el diálogo consciente con el docente, será necesario crear un ambiente de confianza en los compañeros maestros para que se tenga éxito.

Tiempo: De 30 minutos a una hora como máximo.

Evaluación: Será mediante el diálogo con el docente tomando en cuenta las observaciones, generalmente iniciando con aquellas que sean favorables ya que las primeras visitas son para preparar el segundo momento.

Estrategia 5: Cada día aprendemos algo nuevo.

Conferencias y entrevistas.

Los aprendizajes constituyen un campo muy complejo; pero existe una gran diversidad de formas para llegar a ellos como lo es la conferencia y la entrevista, en las que es posible adquirir conocimientos de personas especializadas. En esta estrategia se buscará el acercamiento a las autoridades inmediatas para solicitar su colaboración gestora para que se nos permita asistir a conferencias o hacer entrevistas a personas especializadas en la problemática que se trata de dar solución.

Objetivo: Que los integrantes del Consejo directivo se interesen en adquirir información especializada.

Material: Cuaderno y lápiz para tomar notas.

Desarrollo: Se promoverán conferencias y entrevistas con personas que tengan conocimientos de actualización profesional.

Tiempo: El que requiera la conferencia o entrevista.

Evaluación: Se hará mediante una reunión en donde se comenten resultados.

Estrategia 6: Compartiendo nuestros logros.

Organización de actividades de proyección a la comunidad.

El trabajo en equipo se refleja en acciones que la comunidad evalúa y valora.

Objetivo: Que el colectivo escolar organice convivencias sociales, en donde exista la relación de alumnos, maestros y padres de familia.

Material: El que requiera de acuerdo a la conmemoración a celebrarse.

Desarrollo: Se tomará en cuenta las tradiciones y costumbres de la comunidad para realizar actividades de proyección como: ceremonias cívicas, exposiciones culturales, el día del niño, el día de la madre, clausura, en los que participen los alumnos, docentes, padres de familia y comunidad en general.

Tiempo: El que cada actividad requiera, de una hora hasta cuatro.

Evaluación: Será con la opinión del personal y los padres de familia, de la participación y disposición con que se realizaron las actividades.

3.2.10 Cronograma y aplicación estratégica

ESTRATEGIA No.	APLICACIÓN	DURACIÓN
1. Hablando se entiende la gente.	Primero y Segundo mes	06 horas
2. Compartiendo y aprendiendo.	Segundo al sexto mes	10 horas
3. Entre todos lo hacemos mejor.	Segundo al quinto mes	12 horas
4. ¿Veo lo que los demás ven?	Tercero al quinto mes	14 horas
5. Cada día aprendemos algo		

nuevo.	Tercero al sexto mes	08 horas
6. Compartiendo nuestros logros.	Primero al octavo mes	16 horas

3.2.11 Evaluación.

Evaluar es la forma de valorar y revisar los avances alcanzados de los propósitos determinados en un proyecto, la evaluación en éste se debe presentar en colectividad para analizar los avances y logros obtenidos monitoreando el proceso y evaluando los resultados de una forma constante y permanente los objetivos, con ello permitirá modificar o rediseñar las estrategias para alcanzar los propósitos.

Es recomendable considerar que la evaluación nos permite conocer nuestros logros, el grado en que nuestros esfuerzos dieron los resultados esperados e identificar lo que debe modificarse para alcanzar realmente una educación integral.

En educación, la evaluación es una práctica común, el problema es que sólo se evalúa, no se monitorea y sin este último elemento no se mejora la calidad, solamente consta su presencia o ausencia y por ende la clásica inspección, basada en el análisis de los resultados de evaluaciones, es incapaz de mejorar la calidad de los procesos.

Por ello es importante evaluar y sólo es útil para mejorar cuando se le combina con el monitoreo. Desde la perspectiva de la filosofía de la calidad, se evalúa con el resultado, pero no por el resultado. No es posible evaluar a las personas simplemente por su desempeño final, medido a través de pruebas de aprendizaje. Hay que considerar qué pasos se han seguido para mejorar estos resultados. Así, examinamos la calidad para ver como esta operando el proceso. Si no es así, estaremos hablando, simplemente, de inspección. Lo más importante es el control de los procesos, al fin de que los alumnos y maestros puedan pasar sin tropiezos por ellos. Con ellos se verifica si los procesos modificados contribuyeron o no al logro de mejores resultados.

CONCLUSIONES

1. Al realizar el diagnóstico de la Institución educativa pudimos observar que las buenas relaciones entre los docentes y con el personal directivo, son de vital importancia para mantener un clima escolar favorable y esto se traduzca en un mejor aprovechamiento académico de los alumnos, incrementando la confianza de los padres de familia.
2. A través de este trabajo pude corroborar que la comunicación eficaz es un aspecto esencial en cualquier organización y que las relaciones positivas entre docente, directivos y alumnos propician un ambiente apto para que se de dicha comunicación. La actitud del docente es un factor de suma importancia pues se manifiesta el deseo y disposición en ayudar y cooperar con los padres o viceversa.
3. Llevar a cabo las estrategias permitirán que disminuya los conflictos y se mejore el clima institucional, una participación y mayor involucramiento del colectivo escolar.
4. El presente trabajo pretende ante todo poder contribuir a propiciar la reflexión sobre la importancia de establecer un buen clima institucional dentro de los equipos de trabajo docente, y lograr de manera paulatina una acción docente dentro de nuestras escuelas fundamentadas en los valores del desarrollo humanístico, social y profesional en la función que nos toca desempeñar.

RECOMENDACIONES

1. Propiciar y acrecentar las buenas relaciones interpersonales, para crear un ambiente laboral propicio, donde se viva la caridad, el respeto mutuo y la responsabilidad; dando como resultado un mejor aprovechamiento académico, calidad educativa, demanda escolar y buena imagen de la institución.
2. Buscar el cambio de actitud en los docentes y directivos, buscar cambiar nuestra forma de pensar y de actuar tener una óptica más amplia de la realidad que nos rodea, prepararnos para dar eficiencia y calidad en la labor que desempeñamos.
3. La presente investigación puede ayudar a gestionar la institución educativa de la región y coadyuvar en la búsqueda de soluciones alternativas al planeamiento y gestión de las instituciones educativas.
4. Los resultados alcanzados nos permiten recomendar como un aporte para otras investigaciones que puedan generarse en nuestro medio.

BIBLIOGRAFÍA

AHUMADA, P. Evaluación de la Eficiencia Docente. Chile, Universidad Católica de Valparaíso. 1992.

BALLESTEROS, Emilia Elías De. Ciencia de la Educación. Quinta Edición. Editorial Patria, S.A. México, D.F. 1970.

BLAKE, Reed H, Haroldsen Edwin O. Taxonomía de Conceptos de la Comunicación. Cuarta Reimpresión. Ediciones Nuevo Mar, S.A. México, D.F. 1997.

CASARINI, Ratto Martha. Teoría y Diseño Curricular. Editorial Diana. México, D.F. 1999.

CASTORIADIS, C. Los Dominios del Hombre, Las Encrucijadas del Laberinto. Editorial Gedisa, Barcelona, 1988.

CLAIN, Lindaren. Introducción a la Psicología Social. Editorial Kapelusz. México, D.F. 1999.

COLL, César, Palacios Jesús, Marchesi Álvaro. Desarrollo Psicológico y Educación. Segunda Edición. Alianza Editorial. Madrid, España. 2001.

DARLING, – Hammond, L. Teacher Evaluation: A proposal, The Elementary School Jornal. Editorial Mc Graw Hill. México, D.F. 1986.

EDWARDS, Derek, Mercer Neil. El Conocimiento Compartido. Primera Reimpresión. Editorial Paidós. México, 1994.

FINGERMAN, Gregorio. Relaciones Humanas. Novena Edición. Editorial El Ateneo, S.A. México, D.F. 1992.

FINGERMAN, GREGORIO. Relaciones Humanas, Fundamentos Psicológicos y Sociales. Editorial El Ateneo, S.A. de C.V., México 1992.

Frigerio, G. Poggi, M. Tiramonti, G. y Aguerrondo, I. (1992) Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Troquel. Bs. As.

Goleman Daniel (2000). "La Inteligencia Emocional". Por qué es más importante que el cociente intelectual. México: Vergara.

HERNÁNDEZ, Sampieri Roberto/Fernández Collado Carlos/ Baptista Lucio Pilar. Metodología de la Investigación. Tercera Edición. Editorial McGraw Hills. México, D.F. 2002. INTERNET. www.educacion.idoneos.com

JACOB Cerecedo, Abigail y ESCOBEDO Escobedo, Carlos. ADMINISTRACIÓN Y CALIDAD. México, IPN. 1994

LAFOURCADE, Pedro D. Evaluación de los Aprendizajes. Primera Edición. Editorial Kapelusz. Buenos Aires, Argentina. 1973.

MYERS Blair Gleen, Stewart Jones R, Simpson Ray H. Psicología Educacional. Editorial Fondo de Cultura Económica. México, D.F. 1982.

MANN, León. Elementos de Psicología Social. Decimaséptima Reimpresión. Editorial Limusa. México, D.F. 1995.

MARTÍNEZ Chávez, Víctor Manuel. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO: PROCESOS Y... México, Trillas, 1998.

MIRAS, Mariana, Solé Isabel. La Evaluación del Aprendizaje. Editorial Paidós. México, D.F. 1996.

MISIONERAS, Marianas. Ideario Educativo. Producción Gráfica, S.A. de C.V. Santiago de Querétaro, México. 1999.

MORENO, López Salvador. Guía de Aprendizaje Participativo Orientación para Estudiantes y Maestros. México, D.F. 1996.

REYES Ponce, Agustín. ADMINISTRACIÓN MODERNA. México, Limusa, 1992.

ROCKEWELL, Elsie. Ser Maestro, Estudios sobre el Trabajo Docente. Tercera Edición. S.E.P. Ediciones El Caballito. México, D.F. 1999.

ROGERS Carl. La Relación Interpersonal en la Facilitación del Aprendizaje en Libertad y Creatividad en la Educación. Editorial Paidós Educador. México, D.F. 1983.

SPRINTHALL, Norman A., Sprinthall Richard C., Oja Sharon N. Psicología de la Educación. Sexta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, D.F. 1996.

STEINFATT, Thomas M. Comunicación Humana. Primera Edición. Editorial Diana. México, D.F. 1993.

TABORGA Torrico, H., CONCEPCIONES Y ENFOQUE DE PLANEACIÓN UNIVERSITARIA. Cuadernos de planeación universitaria No 7, UNAM, 1980.

WEIL, Pierre. Relaciones Humanas entre los Niños, sus Padres y sus Maestros. Editorial Kapelusz. Buenos Aires, Argentina. 199

ANEXOS

ENCUESTA PARA ESTUDIANTES

TÍTULO: “PROPUESTA DE GERENCIA EDUCATIVA BASADO EN LA TEORÍA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL, DURANTE EL AÑO 2012.”

A lo largo de esta encuesta le haremos una serie de preguntas sobre distintos aspectos de la institución educativa.

No hay respuesta “correctas o equivocadas”, nos interesa sólo su opinión. Sus respuestas serán tratadas con alto grado de confidencialidad. Sírvase marcar con una “X” la respuesta que crea conveniente. Por favor utilice la escala para responder.

1 = Muy de acuerdo, 2 = De acuerdo, 3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4 = en desacuerdo, 5 = Muy en desacuerdo

Nº	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1.	Existen grupos de clase en tu aula entre tus compañeros.					
2	La convivencia con tus compañeros crea un buen ambiente de clase, donde se vive el respeto, el compañerismo y la sinceridad.					
3	Los profesores (as) de tu institución educativa se llevan bien					
4	Todos los docentes que se lleven bien, esto influye en la buena imagen de tu institución educativa					
5	Las relaciones de los profesores(as) con el director y el personal de tu escuela son en general muy buenas					
6	Cuando un(a) profesor (a) no se lleva bien con otro(a), afecta la amistad entre sus alumnos					
7	Se pueden tener buenas relaciones de amistad entre tus profesores a pesar de que todos tienen diferente carácter.					
8	Si un alumno no se lleva bien con un(a) profesor(a) esto					

	le hace tener malas calificaciones y si le cae mal lo reprueba.					
9	La confianza, cariño y atención de tu profesor(a), hace que todos aprendan y tengan buenas calificaciones					
10	Es bueno que todas los(as) profesores(as) tengan diferente forma de ser y esto ayuda a la buena convivencia en tu institución educativa.					
11	La comunicación entre tus padres y tus profesores(as) es muy buena.					
12	La mayoría de las veces tus profesores (as) están de buen humor con sus alumnos.					
13	Es bueno guardar silencio cuando se presenta un problema para no hacerlo más grande y buscar con calma la solución.					

Gracias por tus respuestas sinceras y tu colaboración

ENCUESTA APLICADA A LOS MAESTROS

COMPAÑERO MAESTRO LE PIDO SU AYUDA PARA CONTESTAR ESTE CUESTIONARIO, PARA EFECTOS DE INVESTIGACIÓN.

A lo largo de esta encuesta le haremos una serie de preguntas sobre distintos aspectos de la institución educativa.

No hay respuesta “correctas o equivocadas”, nos interesa sólo su opinión. Sus respuestas serán tratadas con alto grado de confidencialidad. Sírvase marcar con una “X” la respuesta que crea conveniente. Por favor utilice la escala para responder.

1 = Muy de acuerdo, 2 = De acuerdo, 3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

4 = en desacuerdo, 5 = Muy en desacuerdo

Nº	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	Existen grupos entre tus compañeros de trabajo.					
2	Tus relaciones con ellos crean un buen ambiente de trabajo, donde se vive el respeto, el compañerismo y la sinceridad.					
3	La comunicación es una habilidad que nos permite entablar y mantener relaciones interpersonales favorables.					
4	Existen buenas relaciones interpersonales cuando nos entendemos mutuamente y llegamos a un acuerdo, aunque existan diferencias de opinión.					
5	La actitud de colaboración entre los miembros de la comunidad educativa se caracteriza por la prontitud y responsabilidad en el trabajo.					
6	Las relaciones interpersonales entre la directora y el personal docente en general son muy buenas.					
7	Esto influya en el bajo o alto nivel académico de los alumnos.					
8	Las buenas relaciones entre el personal docente y directivo influyen en la demanda educativa y el prestigio de la institución.					
9	La Directora informa claramente sobre cómo, dónde y cuándo se realizan las diferentes actividades escolares.					
10	La confianza, cariño y atención hacia los alumnos eleva su aprovechamiento académico.					

Gracias por tus respuestas sinceras y tu colaboración

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

CONDICIÓN:

SEXO:

EDAD:

Estamos realizando un trabajo de investigación para proponer una Gerencia Educativa Basado en La Teoría del Planeamiento Estratégico para mejorar el Clima Institucional de nuestra Institución, por lo que le agradecemos mucho su aporte en la veracidad de sus respuestas:

1.- ¿Es frecuente observar conflictos entre docentes y administrativos?

a) Si b) A veces c) No

2.- ¿Ha observado si se practica alguna estrategia de negociación en la solución de conflictos en la I.E.?

a) Si b) A veces c) No

3.- ¿Se practica la empatía en las relaciones interpersonales?

a) Si b) A veces c) No

4.- Según el sistema de comunicación que se práctica, a nivel institucional, ¿Observa que la interpretación de la información que maneja el personal docente y/o administrativo es la misma?

a) Si b) A veces c) No

5.- Para su trabajo docente y/o administrativo, ¿Es informado oportunamente sobre los cambios y plan de acción de los mismos?

a) Si b) A veces c) No

6.- ¿Observa que el personal docente y administrativo laboran con objetivos claros y comunes de la LE?

a) Si b) A veces c) No

7.- ¿Se siente que es tratado con respeto, en las relaciones interpersonales que tiene con sus compañeros de trabajo?

a) Si b) A veces c) No

8.- En cuanto a la evaluación del trabajo docente y/o administrativo, ¿Cómo observa la forma de ser juzgado?

a) Es evaluado en forma equitativa

b) Es juzgado con inequidad

9.- ¿Siente que el personal que labora está identificado con la Institución y hay sentido de pertenencia?

a) Si b) A veces c) No

10.- ¿El trabajo en equipo de docente y/o administrativo es efectivo en el proceso de desarrollo de la Institución Educativa?

a) Si b) A veces c) No

11.- ¿Asistiría a talleres de mejoramiento del clima institucional de la IE?

a) Si b) No

12.- Le gustaría canalizar las emociones en forma óptima y positiva en la mejora de las relaciones interpersonales

a) Si b) No

13.- Si se aplicaría un modelo para mejorar el clima institucional ¿Contribuiría en la gestión para que esto funcione?

a) Si b) No

Muchas gracias

GRAFICOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS

